



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ERILAN SOUSA GOMES

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM OS
PROFISSIONAIS CONTÁBEIS DA CIDADE DE JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA
2019**

ERILAN SOUSA GOMES

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM OS
PROFISSIONAIS CONTÁBEIS DA CIDADE DE JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada a Coordenação do Trabalho de Conclusão de Curso (CTCC) do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel.

Orientador Prof.: Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht

**JOÃO PESSOA
2019**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G633e Gomes, Erilan Sousa.

UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM OS
PROFISSIONAIS CONTÁBEIS DA CIDADE DE JOÃO PESSOA /
Erilan Sousa Gomes. - João Pessoa, 2019.

63 f. : il.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Contabilidade. 2. Empresas. 3. Gestão. 4. Gestão do
Conhecimento. I. Título

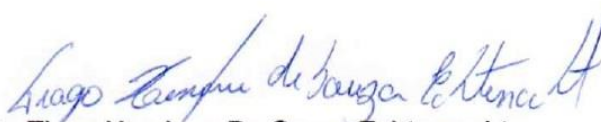
UFPB/BC

ERILAN SOUSA GOMES

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM OS
PROFISSIONAIS CONTÁBEIS DA CIDADE DE JOÃO PESSOA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba.

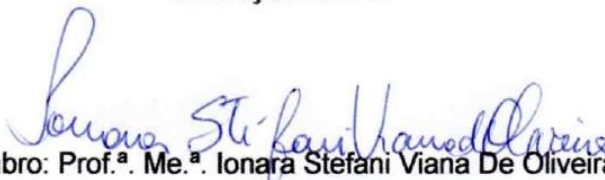
BANCA EXAMINADORA



Presidente: Prof. Dr. Tiago Henrique De Souza Echternacht

(Orientador)

Instituição: UFPB



Membro: Prof.^a Me.^a Ionara Stefani Viana De Oliveira

Instituição: UFPB



Membro: Prof. Me. Marcelo Pinheiro De Lucena

Instituição: UFPB

João Pessoa, 24 de Abril de 2019.

*Aos meus pais, Eriberto e Eliane, por tudo
o que significam em minha vida e por
tanta força e positividade depositadas
nesse meu projeto de vida; meu eterno
agradecimento: AMO VOCÊS!!!*

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos e amados pais, Eriberto e Eliane, guerreiros, exemplos de vida, apoiando-me em tudo; sempre me conduzindo por sábios caminhos, renunciando aos seus sonhos em favor dos meus. Vocês, mais do que ninguém, sabem o valor desta hora. Muitas foram às vezes em que o cansaço e as preocupações foram sentidos e compartilhados com vocês. Se não fosse o incentivo eu não teria prosseguido e saído vitorioso na pesquisa. O meu amor e minha gratidão eterna.

Ao professor Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht, do Departamento de finanças e contabilidade, da Universidade Federal da Paraíba, no Campus de João Pessoa, por suas palavras e seu auxílio nos momentos em que eu mais precisava durante a minha pesquisa. Sua ajuda foi determinante para meu sucesso; sua prontidão e pontualidade foram peças-chaves para minha vitória. Muito obrigado, professor.

A Universidade Federal da Paraíba e todo seu corpo docente, além da direção e a administração, que realizam seu trabalho com responsabilidade e dedicação.

*Você não tem direito de expressar sua
opinião. Você tem direito de expressar a
sua opinião fundamentada. Ninguém tem
o direito de ser ignorante.*

(Harlan Ellison)

RESUMO

A preparação da gestão do conhecimento dentro das corporações tem papel fundamental na competição no novo e exigente mercado, e uma das maneiras de se obter esse conhecimento é através da prática contábil. Diante desse contexto o presente estudo teve como objetivo geral Verificar a Gestão do Conhecimento e suas práticas pelos profissionais de contabilidade na cidade de João pessoa. Para atingir o objetivo, foi utilizada uma pesquisa descritiva e com abordagem quantitativa, assim como levantamento de dados através de questionários enviados através de e-mail. De acordo com os resultados obtidos, foi constatado que a gestão do conhecimento apesar de ser um conceito conhecido pelos profissionais, é um recurso pouco abordado nas organizações onde trabalham, bem como não se sabe ao certo como funciona a mesma dentro do ambiente de trabalho. Portanto, busca-se verificar a relação da Gestão do conhecimento com o cotidiano do profissional contábil em João Pessoa.

Palavras-chave: Contabilidade. Empresas. Gestão. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The preparation of knowledge management within corporations plays a fundamental role in competition in the new and demanding market, and one of the ways to obtain this knowledge is through accounting practice. Given this context, the present study had the general objective of verifying Knowledge Management and its practices by accounting professionals in the city of João Pessoa. To reach the objective, a descriptive and quantitative approach was used, as well as data collection through questionnaires sent through e-mail. According to the results obtained, it was found that knowledge management, despite being a concept known to professionals, is a resource that is rarely addressed in the organizations where they work, and it is not known exactly how it works within the work environment. Therefore, it is sought to verify the relationship of knowledge management with the daily life of the accounting professional in João Pessoa.

Keywords: Accounting. Companies. Management. Knowledge management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia do Conhecimento.....	18
Figura 2: Modelo de Cinco fases.....	20
Figura 3: Dimensões da prática da Gestão do Conhecimento	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 2: Práticas (quantidades).....	43
Tabela 3: Elementos Facilitadores a Implementação das Práticas de Gestão.....	43
Tabela 4: Elementos facilitadores (quantidade)	44
Tabela 5: Obstáculos a implementação das práticas de gestão	44
Tabela 6: Obstáculos (quantidade)	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: População da Pesquisa	26
Gráfico 2: Cargos	28
Gráfico 3: Formação.....	28
Gráfico 4: Tempo em que Trabalha na Área	29
Gráfico 5: Participação em eventos de GC	29
Gráfico 6: Tipo de Empresa.....	30
Gráfico 7: Porte da empresa	31
Gráfico 8: Tempo de funcionamento	31
Gráfico 9: Múltiplos locais de Trabalho	32
Gráfico 10: Percepção da importância de GC	33
Gráfico 11: Estado atual das iniciativas de GC	34
Gráfico 12: Grau de formalização da GC na organização	35
Gráfico 13: Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC	36
Gráfico 14: Responsável por assumir a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização.....	37
Gráfico 15: Formalização de Objetivos de GC	38
Gráfico 16: Alocação de Recursos	39
Gráfico 17: Área/departamento que concentra a responsabilidade pela gestão do conhecimento na organização.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GC	Gestão do Conhecimento
CRC	Concelho regional de Contabilidade
RH	Recursos Humanos
LTDA	Sociedade Empresária Limitada
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
MEI	Microempreendedor Individual
SS	Sociedade Simples
SA	Sociedade Anônima

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CONHECIMENTO	17
2.2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL	19
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO	21
3 METODOLOGIA	24
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA	24
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
4 RESULTADOS	26
4.1 PARTE I – INFORMAÇÕES GERAIS	27
4.1.1 Caracterização do entrevistado	27
4.1.2 Perfil da organização	30
4.2 PARTE II – GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC	32
4.2.1 Intenção Estratégica	33
4.2.2 Definição de Objetivos	37
4.3 PARTE III – PRÁTICAS DE GESTÃO	40
4.3.1 Práticas de gestão do conhecimento	41
4.3.2 Elementos Facilitadores	43
4.3.3 Obstáculos a Implementação	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	50
APÊNDICE B - DEFINIÇÕES DAS PRÁTICAS DA GC	58

1 INTRODUÇÃO

A gestão de conhecimento surge nos tempos atuais como uma ferramenta que permite ao seu usuário maior desempenho na execução de atividades que visam alcançar seus objetivos gerenciais e estratégicos.

Para Dalkir (2015), a gestão do conhecimento é o uso deliberado e sistemático de pessoas, tecnologias, processos e estruturas organizacionais de maneira coordenada com o intuito de gerar novos valores e reutilização de recursos à disposição da organização, a conciliação de todos esses fatores é possível através das etapas de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, tudo isso deve culminar na promoção da aprendizagem organizacional contínua.

A gestão do conhecimento tem se tornado cada vez mais fundamental no cotidiano das empresas, segundo Matias-Pereira (2011), no desenvolvimento estratégico e organizacional, para o fortalecimento da cultura organizacional, infraestrutura tecnológica e compartilhamento permanente do conhecimento dentro da organização.

A proposta do presente estudo parte da exigência competitiva entre as empresas no mercado da atualidade, e a relevância da informação e do conhecimento como recursos dos negócios que precisam ser gerenciados adequadamente, sendo vitais para a sobrevivência das empresas contemporâneas verificando assim, como ocorre à gestão do conhecimento na realidade do profissional contábil da cidade de João Pessoa bem como identificar sua existência e uso.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Todas as organizações sejam públicas ou privadas manuseiam e transmitem informações, a mudança de uma para a outra está em sua capacidade de perceber e se adaptar as novas *nuances* do mercado.

Nessa linha de raciocínio e a partir das considerações teóricas, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **Como os profissionais de contabilidade da cidade de João Pessoa utilizam as práticas de gestão do conhecimento no seu cotidiano profissional?**

1.2 OBJETIVOS

A pesquisa se apresenta estruturada em um objetivo geral e dois objetivos específicos, conforme observado a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a Gestão do Conhecimento e suas práticas pelos profissionais de contabilidade na cidade de João pessoa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Verificar a existência da Gestão do Conhecimento nas atividades de trabalho dos profissionais contábeis da cidade de João Pessoa;
- 2) Analisar o uso das iniciativas de Gestão do Conhecimento dos profissionais contábeis da cidade de João Pessoa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A implantação da GC auxiliará na exploração das melhores práticas desenvolvidas na empresa, evitando a repetição de erros e contribuindo para a adoção de soluções geradoras de ganhos de produtividade e qualidade, além de proporcionar o aperfeiçoamento dos profissionais.

Para adoção de novas tecnologias construtivas é fundamental dispor de indicadores aferidos na própria empresa qualificando melhor a tomada de decisões.

A popularização dos recursos da Tecnologia da Informação (*internet, intranet*), associada a um sistema de GC pode contribuir para viabilizar esta prática.

Para a produção deste trabalho e com a intenção de estabelecer uma linha de raciocínio e a base epistemológica a ser utilizada, adotou-se como o mais importante recurso estratégico para a competitividade da empresa na atualidade o conhecimento, embora intangível, diversos autores já comprovaram que se trata de um recurso possível de ser trabalhado, apesar de ser de difícil identificação, sua

distribuição e sua mensuração (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998; KING e ZEITHALM, 2003; LEONARD-BARTON, 1998).

A pesquisa mostra-se relevante para o curso de ciências contábeis na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), podendo ser utilizada como ferramenta para aproximar a comunidade acadêmica das entidades que tenham interesse na Gestão do Conhecimento.

Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados pela UFPB, como ferramenta para incentivo de novas pesquisas na área da Gestão do Conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste tópico visa estabelecer a relação teórica do principal tema da pesquisa. Dessa forma, procura-se contemplar o seguinte assunto: A gestão do conhecimento. No tópico posterior, serão apresentados a metodologia da pesquisa e os procedimentos metodológicos.

2.1 CONHECIMENTO

A princípio para a percepção da Gestão do Conhecimento, alguns termos são importantes, porém, muitas vezes, utilizados como sinônimos, sendo assim diferenciados por Davenport e Prusak (1998):

- **Dados:** É um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto empresarial, os dados podem ser descritos como registros estruturados de transações.
- **Informação:** conjunto de dados dotados de significado (relevância e propósito) dentro de um contexto. No contexto empresarial, a informação permite a tomada de uma ação ou decisão, devido ao significado que tem para aquela empresa.
- **Conhecimento:** deriva da informação, da mesma maneira que a informação deriva de dados é uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informação contextual e discernimento, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.
- **Sabedoria:** é o processo de acumulação de experiências e de valores, redundando no domínio interdisciplinar do conhecimento, permitindo às pessoas que a detêm (a sabedoria) maior segurança quanto a decisões e orientações quanto ao futuro: na linguagem coloquial, tais pessoas são vistas como sábios ou gurus.

Figura 1: Hierarquia do Conhecimento



Fonte: PEREIRA, Heitor J. (2000)

As definições apresentadas na figura 1 ressaltam a complexidade do conhecimento (origem na mente das pessoas e, por elas, aplicado) e o seu carácter dual – está tacitamente nas pessoas e de forma explícita em produtos e procedimentos formais.

A distinção entre conhecimento tácito e explícito é feita por Nonaka e Takeuchi (1995) na sua definição dos dois tipos de conhecimento: o conhecimento **tácito** que é pessoal depende do contexto, é complexo e difícil de articular, e o conhecimento **explícito** que pode ser parcialmente expresso em linguagem sistemática e formal, e transmitido facilmente. O conhecimento pode também ser visto como individual, quando é criado pelo indivíduo e existe nele, ou coletivo, quando é criado ou reside num grupo ou em suas ações coletivas (Nonaka, 1994).

A realidade é que ambos os conhecimentos são importantes, representando cada um os aspectos do conhecimento, dependendo um do outro e contribuindo para o reforço mútuo das respectivas características.

O conhecimento ainda pode ser dividido em outras categorias como cita Terra (2000):

- **Conhecimento individual ou Coletivo:** o conhecimento que, notadamente pertence ao indivíduo e faz parte de suas habilidades e capacidades individuais; ou o conhecimento comum, compartilhado por um grupo de pessoas.

- **Estoque ou Fluxo:** o conhecimento pode ser estocado, acumulando-se através do tempo e gerando novos conhecimentos, ou pode fluir na organização, de maneira tácita, ou ainda, com validade efêmera.
- **Interno e Externo:** o conhecimento interno é aquele inerente à organização, sendo que o conhecimento externo, provém de fontes diferentes a ela.

A também no conhecimento individual uma divisão entre níveis como sugere Quinn (1998):

- **Conhecimento Cognitivo (*Know-What*):** conhecimento básico, obtido por meio de treinamento ou certificação. Este conhecimento é essencial, mas normalmente não é suficiente para obter sucesso comercial;
- **Habilidade Avançada (*Know-How*):** conhecimento adquirido em conjunto com a aplicação prática. A habilidade de aplicar as regras de uma disciplina a um mundo real de problemas complexos apresenta o mais abrangente nível profissional de criação de valor;
- **Conhecimento Sistêmico (*Know-Why*):** conhecimento profundo da rede de causa e efeito que permeia uma disciplina. Esta capacitação permite ao profissional executar tarefas de resolução de problemas maiores e mais complexos criando um valor extraordinário;
- **Criatividade Auto motivada (*Care-Why*):** consiste de vontade, motivação e adaptabilidade para sucesso.

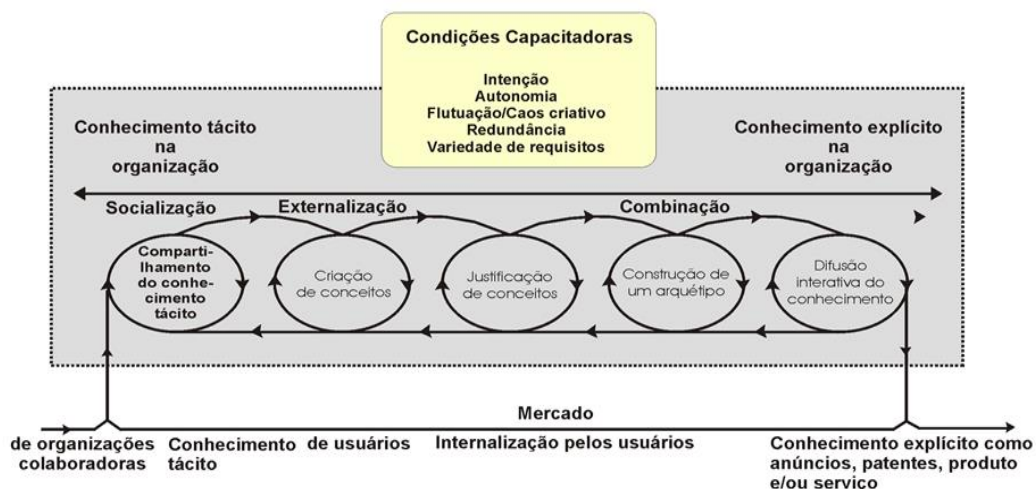
Nesse tópico definimos o que é o conhecimento bem como o mesmo é organizado, os próximos tópicos irão servir para demonstrar o Conhecimento como ferramenta inovadora de gestão.

2.2 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O presente tópico busca explicitar como é criado o conhecimento dentro de uma organização, tendo em vista que já foi apresentada a definição e os tipos de conhecimento no tópico anterior, vejamos a figura 2 que ilustra as fases para criação do conhecimento organizacional.

Figura 2: Modelo de Cinco fases

MODELO DE CINCO FASES DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.



Fonte: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997)

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995) as seguintes etapas são necessárias para a criação do conhecimento organizacional:

- **A primeira fase** constitui-se no compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos. A criação do conhecimento é facilitada através da variedade de requisitos dos membros, que experimentam a redundância de informações e compartilham interpretações pessoais da intenção organizacional.
- **A segunda fase** é a criação de conceitos, através da conversão de conhecimentos tácitos em explícitos, facilitada pela verbalização em palavras ou frases, possibilitando o compartilhamento de modelos mentais.
- **A terceira fase** é a justificação de conceitos, ou seja, partindo do princípio de que o conhecimento é definido como uma crença, verdadeira e justificada, os novos conceitos criados devem ser justificados a partir de critérios que não precisam ser necessariamente objetivos e factuais. Os critérios devem ser formulados pela alta gerência, de acordo com a intenção organizacional, expressa sob a forma de estratégia ou visão.
- **A quarta fase** é a construção de um arquétipo, onde um conceito é transformado em algo tangível ou concreto. É uma prototipação do que

se deseja, construída a partir da combinação de conhecimento explícito recém-criado nas fases anteriores e conhecimento já existente.

- **A quinta e última fase** consiste na difusão interativa do conhecimento, onde o novo conceito criado, justificado e transformado em modelo, estabelece um novo ciclo de criação do conhecimento. As pessoas de outras áreas ou departamentos podem utilizar o conhecimento criado em outras aplicações, num processo espiral numa terceira dimensão, extrapolando a equipe inicial.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A *internet* é uma das grandes propulsoras de transformação, pois proporciona um novo meio de comunicação para indivíduos e empresas gerando mais oportunidades de se comunicarem e obterem informações, de forma inovadora, além de melhorar o desempenho, reduzir custos e gastos.

Conforme afirmam Bukowitz e Williams (2002) nos dias atuais, a utilização de tecnologias de produção e informação mais modernas, pelas organizações, faz-se necessário, pela intensa competição e a dinâmica dos mercados, em âmbito privado, dito isso é nesse contexto que surge a GC como um diferencial entre as organizações, para eles a GC “é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.”, sendo a riqueza a criação de processos mais eficientes e efetivos e o conhecimento ou capital intelectual, “qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivadas de processos, de sistemas e da cultura organizacional – conhecimento e habilidades individuais etc.”.

Terra (2005, p. 8) diz que a gestão de conhecimento:

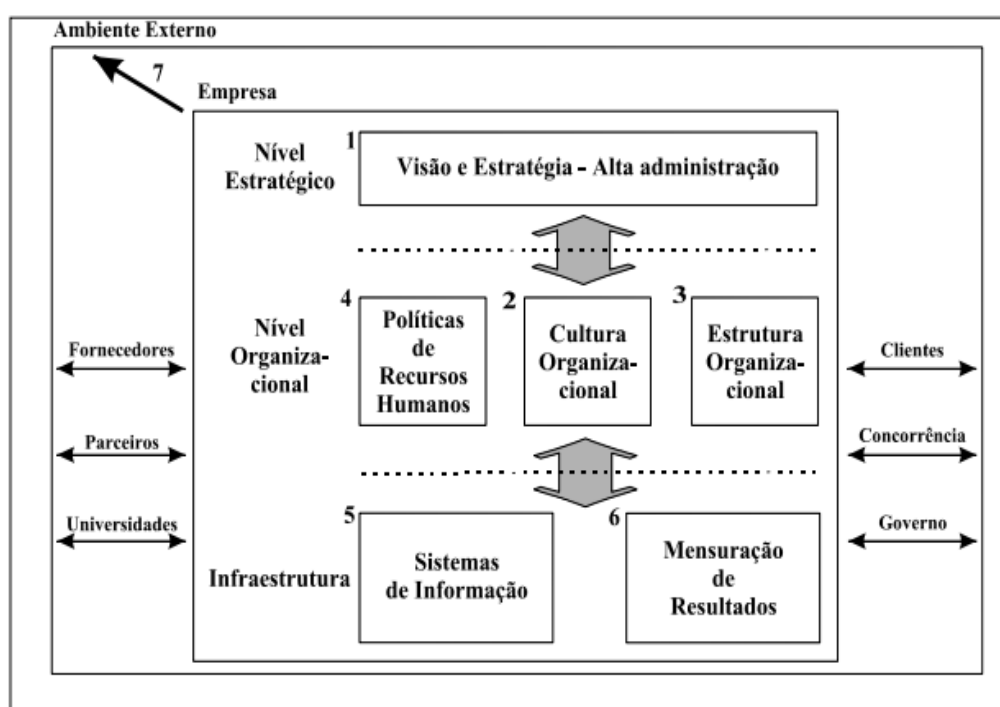
[...] significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos, à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos, para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Essa definição da Gestão do Conhecimento fica mais fácil de ser colocada na prática, se a alta administração atesta e tem uma real consciência do papel do

conhecimento como recurso essencial para alavancar seus resultados, economicamente, conforme Terra (2005, p. 167).

Segundo Terra (2000) a GC está intimamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado, como pode ser observado na figura 3.

Figura 3: Dimensões da prática da Gestão do Conhecimento



Fonte: TERRA. (2000).

Segundo Terra as 7 dimensões das práticas de GC são as seguintes:

- **Dimensão 1 - Fatores estratégicos e o papel da alta administração:** definição das competências centrais e da área de conhecimento de uma organização que irão dirigir seu foco (compartilhamento de visão estratégica, descentralização da decisão, inspiração e motivação, atuar como facilitador)
- **Dimensão 2 - Cultura e valores organizacionais:** desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação e à criatividade, através da criação de um ambiente inspirador, com condições de aprendizagem, e que

proporcionar uma perspectiva aos funcionários de poderem expandir suas capacidades.

- **Dimensão 3 - Estrutura organizacional:** superação do modelo hierárquico-burocrático tradicional, valorizando o trabalho em equipes multidisciplinares e mutáveis.
- **Dimensão 4 - Administração de Recursos Humanos:** recrutamento e seleção dos funcionários passam a ser uma função estratégica, como um investimento em tecnologia, uma vez que implica em aumentar a competência da organização através de um de seus ativos intangíveis. O modelo paternalista de treinamento deve dar lugar a uma capacitação para o auto aprendizado.
- **Dimensão 5 - Sistemas de informação:** a organização deve proporcionar um sistema de informações atualizado, na qual ela possa ser compartilhada e que permita a interação das pessoas no sentido de criação de novos conhecimentos.
- **Dimensão 6 - Mensuração de resultados:** medição da contribuição dos ativos intangíveis, o capital intelectual, da organização. Os esforços para essa mensuração devem levar em conta as fontes de aquisição, geração e difusão de conhecimento, que não se encontram claramente identificáveis. Assim, as organizações devem buscar indicadores para essa medida que permitam avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente, de maneira que as relações sistêmicas fiquem explícitas.
- **Dimensão 7 - Aprendizado com o ambiente:** aprendizado por meio de redes com outras empresas. O processo de inovação requer a combinação de diferentes habilidades que podem ser encontradas em diferentes empresas que trabalham com todo o mercado. O aprendizado também deve ocorrer através dos clientes, que podem trazer importantes colaborações para inovações, através do entendimento pela organização de suas necessidades e expectativas.

3 METODOLOGIA

Será descrito, neste item as tipologias utilizadas para realização da pesquisa, a coleta, a análise e a sistematização dos dados, população e amostra, bem como os procedimentos metodológicos para aplicação do estudo de caso.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à abordagem do problema a pesquisa é considerada quantitativa segundo esclarece Creswell (2007, p. 35):

Uma técnica quantitativa é aquela em que o investigador usa primariamente alegações pós-positivistas para desenvolvimento de conhecimento (ou seja, raciocínio de causa e efeito, redução de variáveis específicas e hipóteses e questões, uso de mensuração e observação e teste de teorias), emprega estratégias de investigação (como experimentos, levantamentos e coletas de dados, instrumentos predeterminados que geram dados estatísticos).

Já em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, já os procedimentos metodológicos são utilizados a pesquisa bibliográfica e o levantamento através de questionário fechado.

A pesquisa descritiva busca estabelecer um melhor entendimento das ações desenvolvidas pelos profissionais contábeis no contexto da Gestão do Conhecimento, como também coletar recursos para o desenvolvimento de um modelo a ser implantado. A parte bibliográfica contempla todo o material que seja relacionado ao tema da pesquisa que já tenha se tornado público, como por exemplo: livros, pesquisas, jornais, monografias, entre outros. O levantamento e a coleta de informações são feitos sobre uma determinada população ou amostra por meio de questionários ou entrevistas, segundo Fonseca (2002, p.127), este procedimento é chamado de *survey*, onde pesquisador apenas avalia as informações prestadas pelos respondentes.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos técnicos utilizados para a execução desse trabalho foram à pesquisa bibliográfica já explicada acima e o levantamento feito a partir de um questionário.

O questionário desta pesquisa, foi replicado do estudo de Batista et.al. (2005), que verificou no Texto para Discussão número 1095 do Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, a Gestão do Conhecimento na área da administração pública.

O envio através de e-mail a população alvo, os profissionais contábeis que trabalhem na cidade de João Pessoa, ocorreu com o apoio do CRC-PB tornando assim possível à realização dessa pesquisa. O período de realização dessa pesquisa foi de 15 de agosto até 30 de outubro de 2018. A opção pelo formato questionário virtual objetiva proporcionar maior flexibilidade durante a realização da pesquisa e estimular a contribuição dos entrevistados.

4 RESULTADOS

Os participantes dessa pesquisa são os profissionais de contabilidade da cidade de João Pessoa, atuantes na área da contabilidade, independente de setor ou cargo exercido.

A população da pesquisa totaliza os 2397 profissionais com registro no CRC- PB, sendo que desse total apenas 52 responderam a pesquisa, ou seja, 2345 indivíduos da população investigada não responderam a mesma, para ilustrar isso temos de forma representativa o gráfico 1.



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A amostra agora definida e composta por 52 indivíduos responderam o questionário presente no apêndice A deste trabalho, questionário esse dividido em 3 partes sendo elas:

- Parte 1 contendo as informações gerais do entrevistado e do estabelecimento em que trabalha;
- Parte 2 que busca verificar o grau de explicitação e formalização da GC que abrange o tratamento da GC nas instituições onde trabalham os profissionais pesquisados;
- Parte 3 práticas de gestão do conhecimento que abrange as ferramentas da GC bem como atitudes que facilitam ou prejudicam o uso dessas ferramentas na instituição.

4.1 PARTE I – INFORMAÇÕES GERAIS

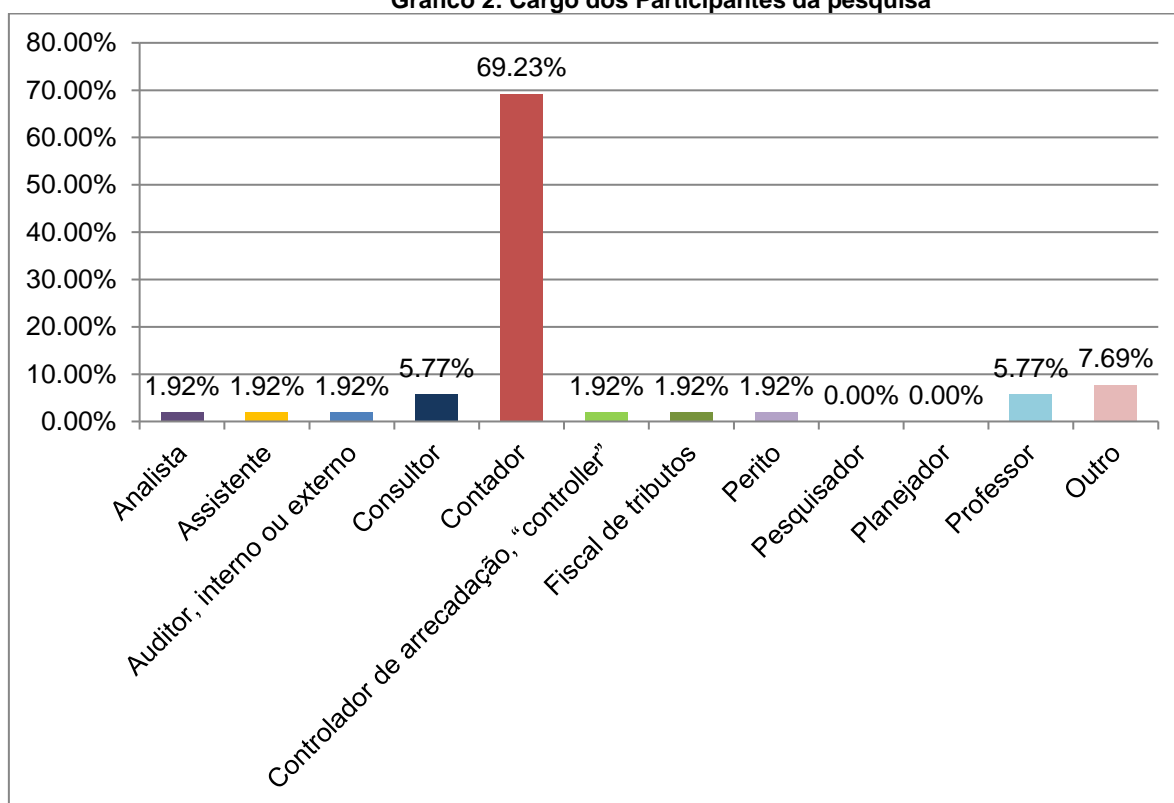
A parte um do questionário é a responsável pela caracterização do entrevistado bem como de seu estabelecimento de trabalho, sendo subdividido em duas seções a primeira se refere ao indivíduo, sendo pedidas as seguintes informações: cargo, formação, tempo em que atua na área e se já participou de algum evento sobre GC.

A Segunda seção responsável pela caracterização da entidade em que trabalha, onde são pedidas as seguintes informações: tipo de empresa, porte da empresa, tempo de funcionamento e se conta com múltiplos locais de trabalho.

Todos os quesitos da Parte I são de múltipla escolha sendo marcada apenas uma alternativa por quesito em alguns existe a opção “outros” onde é ofertada a opção de livre resposta ao respondente. A partir desse tópico serão apresentados os resultados obtidos em cada um dos quesitos.

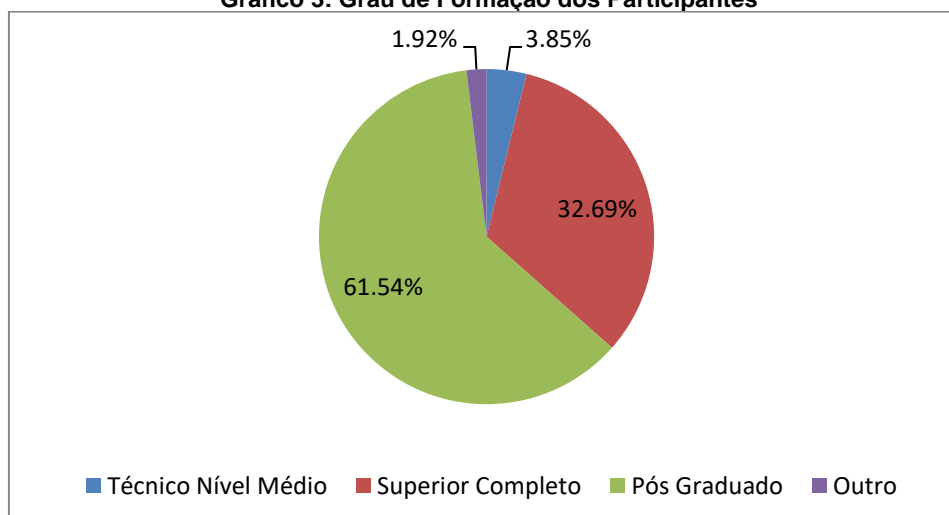
4.1.1 Caracterização do entrevistado

Nesta seção será apresentado o cargo dos respondentes, conforme o gráfico 2, no qual foram obtidos as seguintes respostas: 69,23% se declararam contadores sendo a maior parte da amostra (36 dos indivíduos), em seguida o grupo outros com 7,69% da amostra (4 dos indivíduos) sendo, um empresário contábil, um supervisor de tesouraria, um auxiliar administrativo e um professor contador assim como declarado em terceiro aparece em igual proporção o grupo consultor e o grupo professor ambos com 5,77% da amostra (3 indivíduos cada um) os demais grupos apresentaram 1,92% da amostra (1 indivíduo cada) a exceção dos grupos Pesquisador e Planejador que não apresentam nenhum membro.

Gráfico 2: Cargo dos Participantes da pesquisa

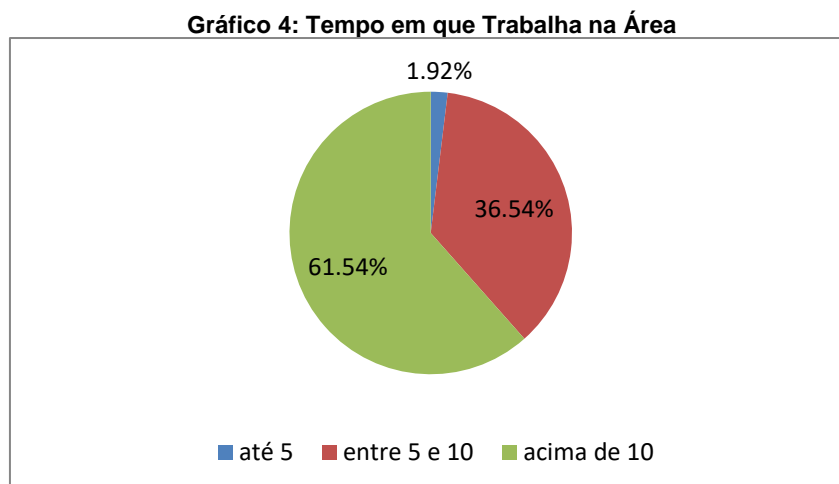
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 3, será apresentado a formação dos respondentes Onde foram obtidas as seguintes respostas: 61,54% se declararam Pós-graduados sendo a maior parte da amostra (32 dos indivíduos), em seguida o grupo Superior Completo com 32,69% da amostra (17 dos indivíduos) em terceiro Técnico Nível Médio com 3,85% da amostra (2 indivíduos) o grupo outros apresentou 1,92% da amostra (1 indivíduo) tendo o respondente declarado Superior em curso.

Gráfico 3: Grau de Formação dos Participantes

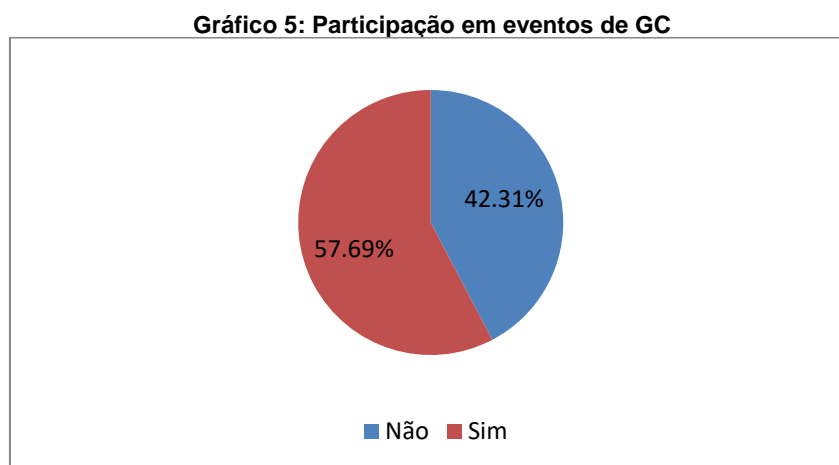
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 4 será apresentado o tempo em que os respondentes trabalham na área onde foram obtidas as seguintes respostas: 61,54% declararam trabalhar na área a mais de 10 anos sendo a maior parte da amostra (32 dos indivíduos), em seguida o grupo que trabalha entre 5 e 10 anos com 36,54% da amostra (19 dos indivíduos) em terceiro o grupo com até 5 anos representando 1,92% da amostra (1 indivíduo).



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

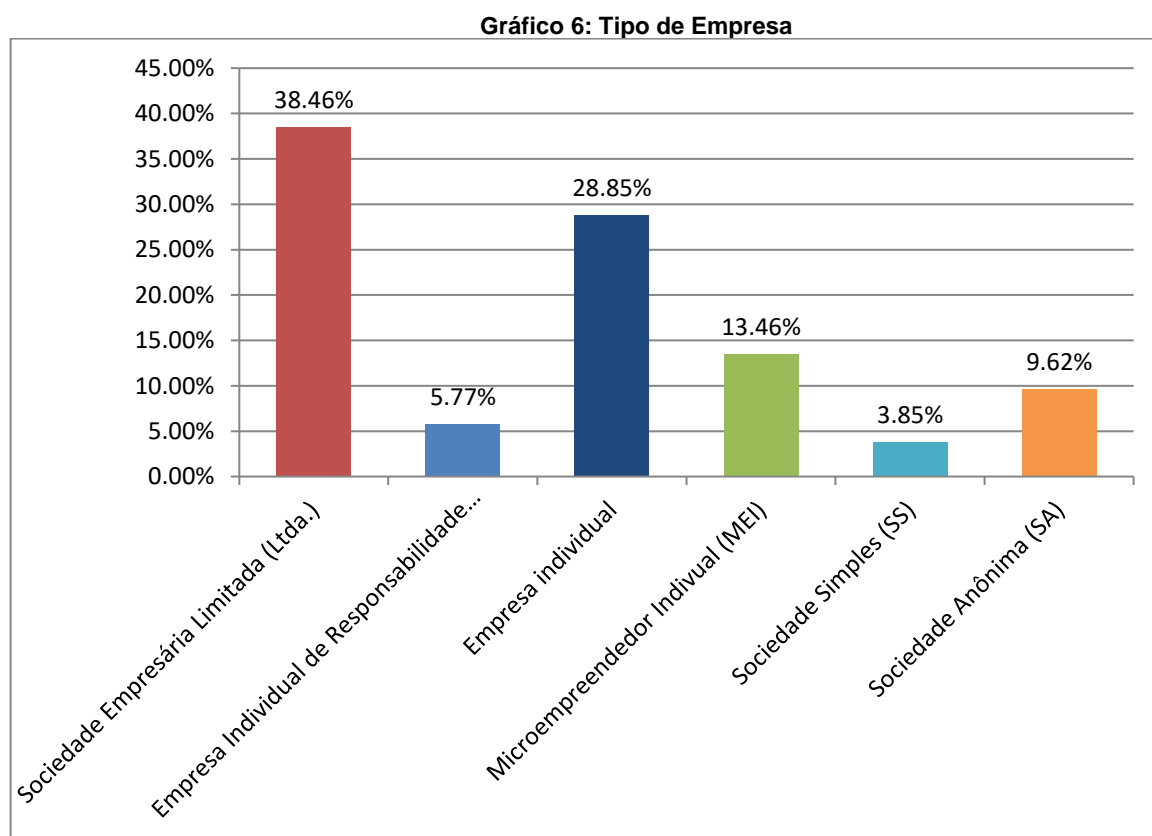
Conforme o gráfico 5 será apresentada participação dos respondentes em eventos sobre GC onde foram obtidas as seguintes respostas: 57,69% declararam já terem participado de algum evento de capacitação em GC sendo maior parte da amostra (30 dos indivíduos), em seguida o grupo que não participou de nenhum tipo de evento com 42,31% da amostra (22 dos indivíduos).



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

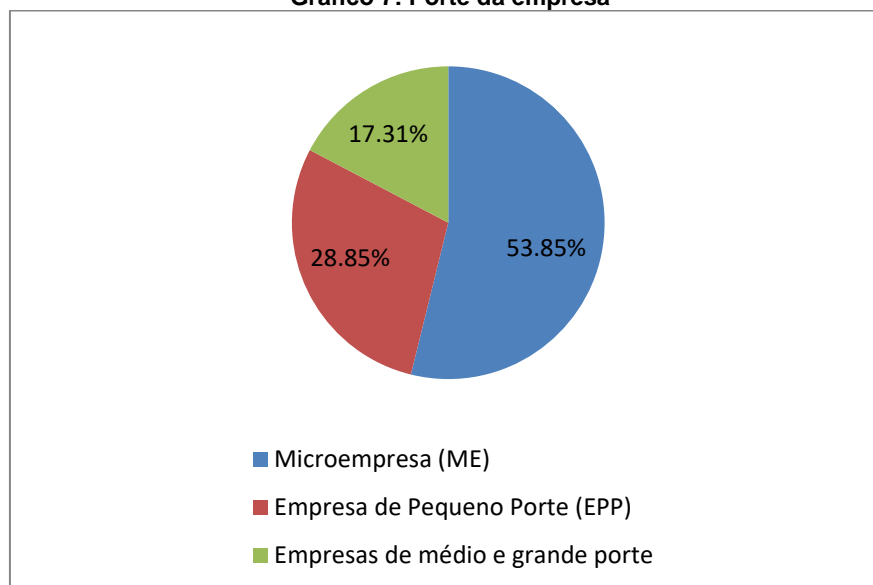
4.1.2 Perfil da organização

Conforme o gráfico 6 será apresentado o tipo de empresa onde foram obtidas as seguintes respostas: 38,46% declararam trabalhar em Sociedade Empresária Limitada (Ltda.) sendo a maior parte da amostra (20 dos indivíduos), em seguida o grupo Empresa individual com 28,85% da amostra (15 dos indivíduos) em terceiro aparece Microempreendedor Individual (MEI) com 13,46% da amostra (7 dos indivíduos) seguido de Sociedade Anônima (SA) com 9,62% da mostra (5 dos indivíduos), Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli) com 5,77% da amostra (3 dos indivíduos) e por ultimo a Sociedade Simples (SS) com 3,85% da amostra (2 dos indivíduos).



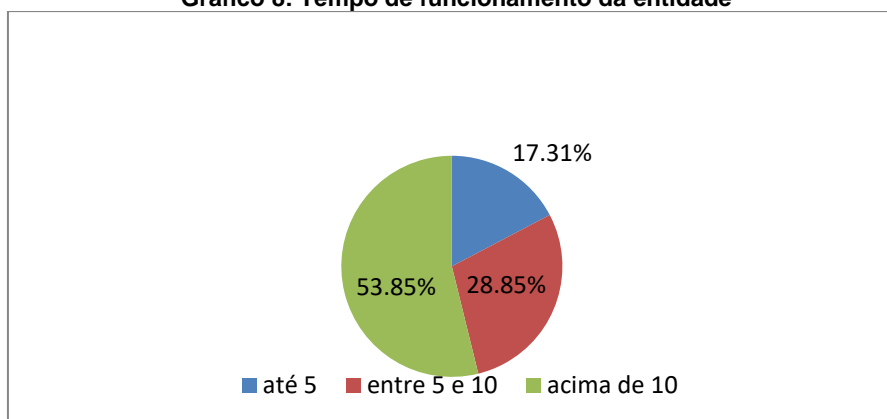
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 7 será apresentado o porte da empresa onde foram obtidas as seguintes respostas: 53,85% declararam trabalhar em empresas Microempresa (ME) sendo a maior parte da amostra (28 dos indivíduos), em seguida o grupo que trabalha em Empresa de Pequeno Porte (EPP) com 28,85% da amostra (15 dos indivíduos) em terceiro o grupo em Empresas de médio e grande porte representando 17,31% da amostra (9 dos indivíduos).

Gráfico 7: Porte da empresa

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 8, será apresentado o tempo de funcionamento da empresa onde foram obtidas as seguintes respostas: 53,85% declararam trabalhar na área a mais de 10 anos sendo a maior parte da amostra (28 dos indivíduos), em seguida o grupo que trabalha entre 5 e 10 anos com 28,85% da amostra (15 dos indivíduos) em terceiro o grupo com até 5 anos representando 17,31% da amostra (9 dos indivíduos).

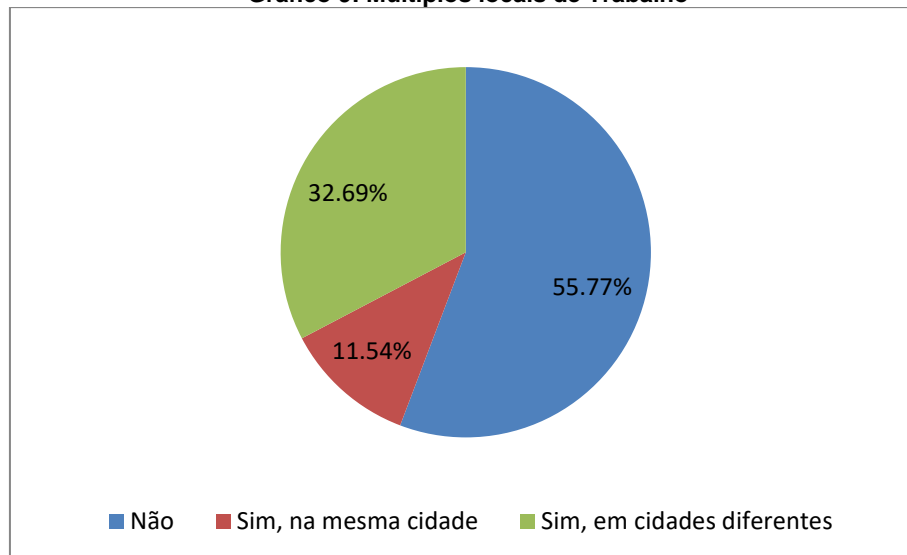
Gráfico 8: Tempo de funcionamento da entidade

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 9, será apresentado se a empresa possui múltiplos locais de trabalho onde foram obtidas as seguintes respostas: 55,77% declararam não possuir múltiplos locais de trabalho sendo a maior parte da amostra (29 dos indivíduos), em seguida o grupo possuir múltiplos locais de trabalho em cidades diferentes com 32,69% da amostra (17 dos indivíduos) em terceiro Técnico Nível

Médio com 3,85% da amostra (2 indivíduos) o grupo possuir múltiplos locais de trabalho em cidades diferentes apresentou 11,54% da amostra (6 dos indivíduos).

Gráfico 9: Múltiplos locais de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

4.2 PARTE II – GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC

A parte dois do questionário é a responsável pela definição da Intenção Estratégica da entidade em que trabalha, sendo subdividida em três seções a primeira referente à intenção estratégica, sendo pedidas as seguintes informações: Percepção da importância de GC, Estado atual das iniciativas de GC, Grau de formalização da GC na organização, Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC e Quem assumiu a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização.

A Segunda seção responsável pela definição de objetivos da entidade em que trabalha, onde é pedida a seguinte informação: Formalização de Objetivos de GC.

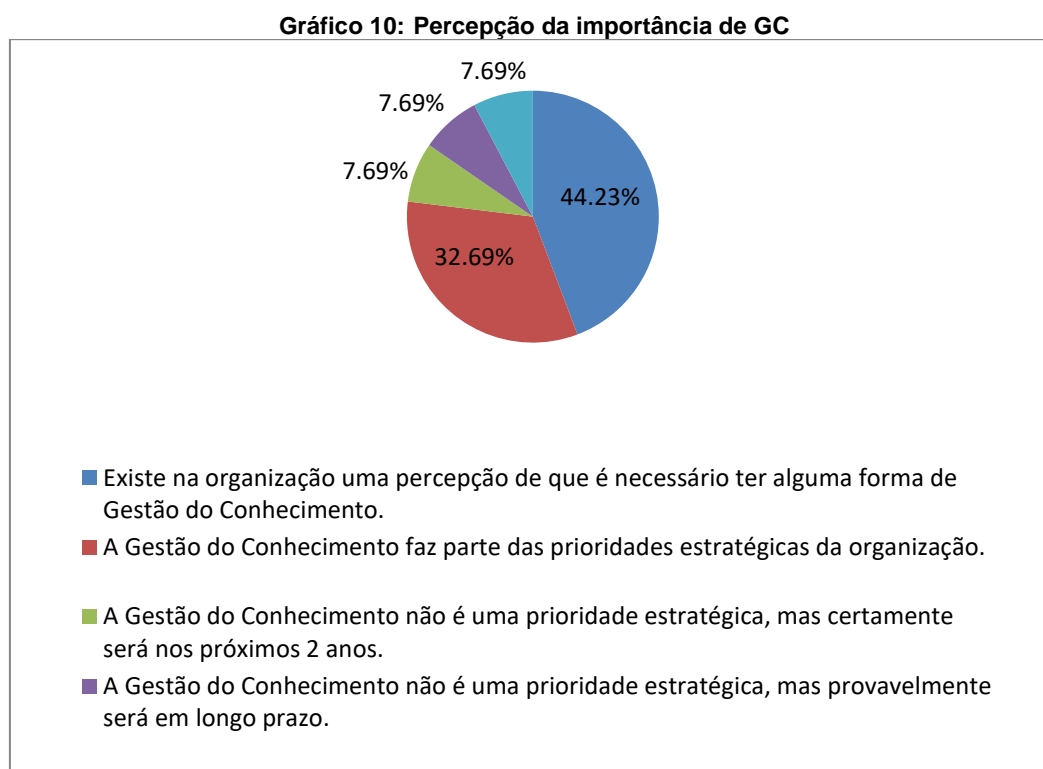
A Terceira seção responsável pela alocação de recursos da entidade em que trabalha sendo pedidas as seguintes informações: Alocação de Recursos propriamente dita e Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização.

Todos os quesitos da Parte dois são de múltipla escolha sendo marcada apenas uma alternativa por quesito em alguns existe a opção “outros” onde é

ofertada a opção de livre resposta ao respondente. A partir desse tópico serão apresentados os resultados obtidos nos quesitos de cada uma das seções.

4.2.1 Intenção Estratégica

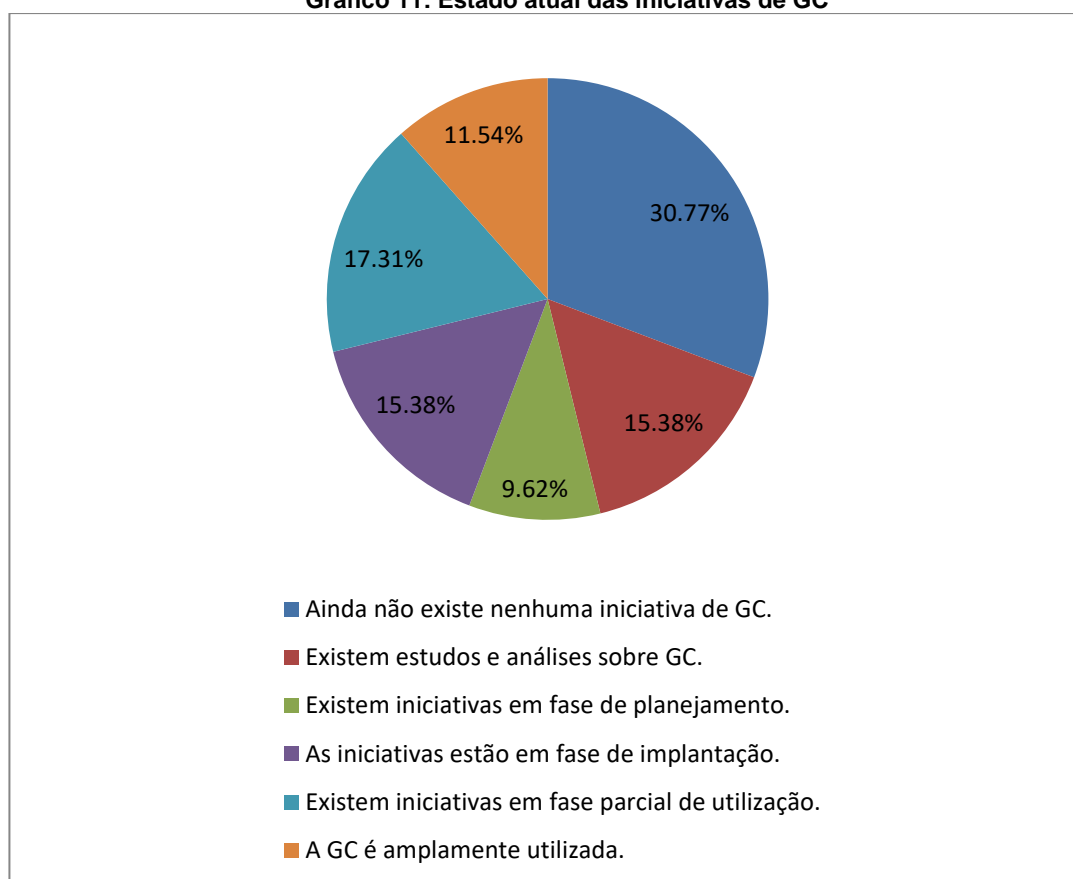
Conforme o gráfico 10 será apresentado a Percepção da importância de GC, aqui será marcada a afirmação que mais se adequava a realidade da empresa, assim foram obtidas as seguintes respostas: 44,23% declararam que existe na organização uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento, sendo a maior parte da amostra (23 dos indivíduos), em seguida a afirmação à gestão do conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização com 32,69% da amostra (17 dos indivíduos) em terceiro aparecem as demais alternativas: a gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos; a gestão do conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será em longo prazo; a gestão do conhecimento não é considerada importante na organização, todas com a mesma proporção de 7,69% da amostra (4 indivíduos para cada).



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 11, será apresentado a Estado atual das iniciativas de GC, aqui será marcado a afirmação que mais se adequava a realidade da empresa, assim foi obtida as seguintes respostas: 30,77% declararam que ainda não existe nenhuma iniciativa de GC, sendo a maior parte da amostra (16 dos indivíduos), em seguida a afirmação, existem iniciativas em fase parcial de utilização com 17,31% da amostra (9 dos indivíduos), em terceiro aparecem as afirmações: existem estudos e análises sobre GC; as iniciativas estão em fase de implantação, ambas com 15,38% da amostra (8 indivíduos para cada), em seguida a afirmação, a GC é amplamente utilizada, com 11,54% da amostra (6 dos indivíduos), e por ultimo a afirmação, existem iniciativas em fase de planejamento, com 9,62% da amostra (5 dos indivíduos).

Gráfico 11: Estado atual das iniciativas de GC

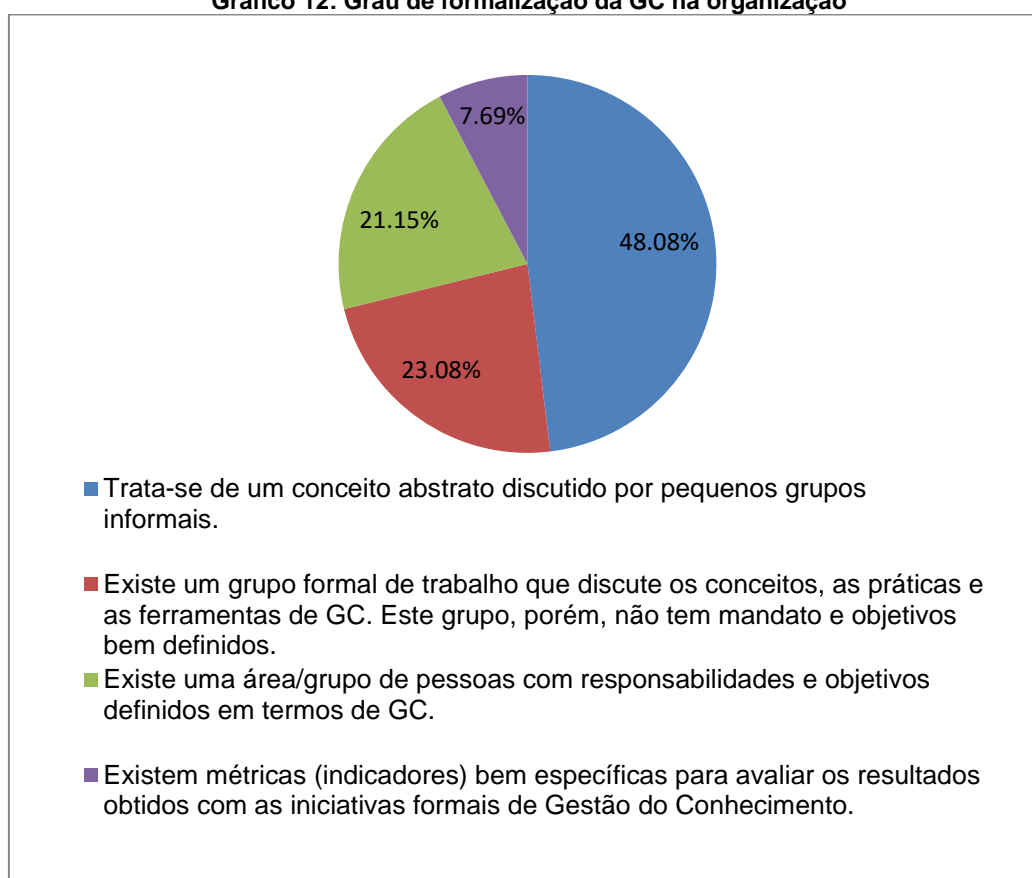


Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 12, será apresentado Grau de formalização da GC na organização, aqui será marcada a afirmação que mais se adequava a realidade, assim foram obtidas as seguintes respostas: 48,08% declararam que Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais, sendo a maior parte da

amostra (25 dos indivíduos), em seguida a afirmação, Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos com 23,08% da amostra (12 dos indivíduos), em terceiro aparece à afirmação, Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC com 21,15% da amostra (11 dos indivíduos), e por ultimo a afirmação, Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de Gestão do Conhecimento, com 7,69% da amostra (4 dos indivíduos).

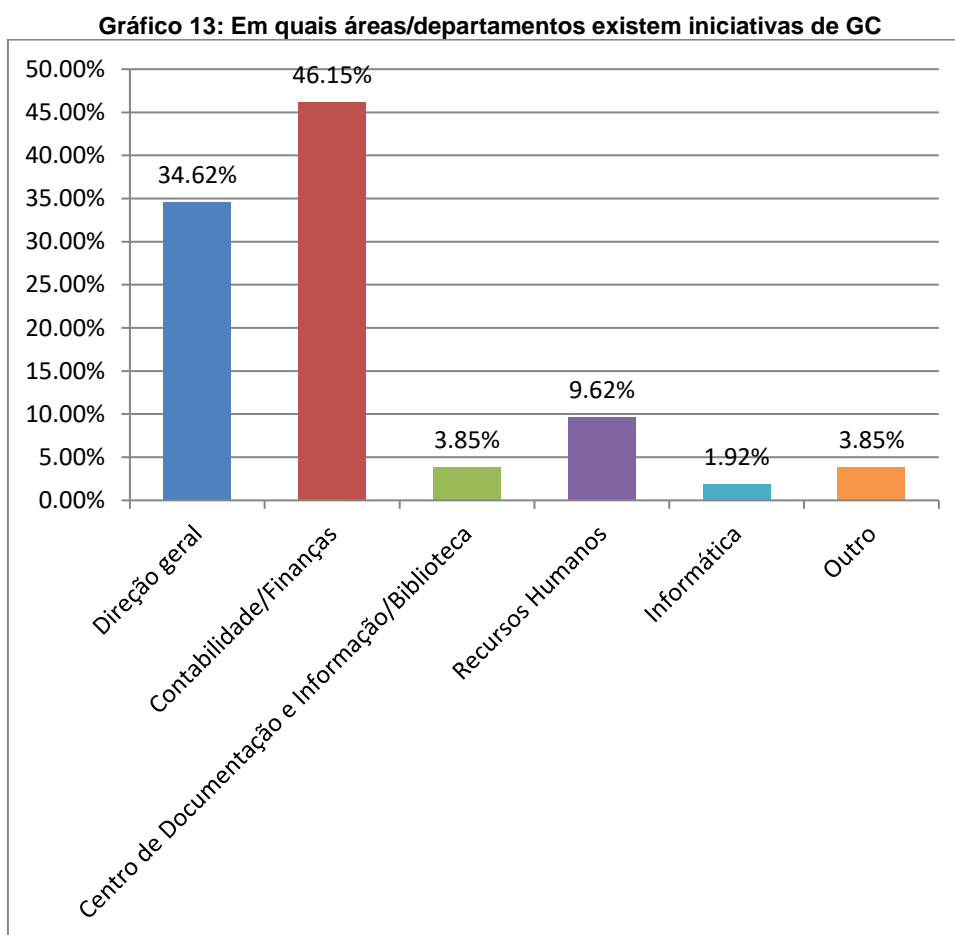
Gráfico 12: Grau de formalização da GC na organização



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 13, foi questionado em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC, aqui será marcada a opção que mais se adequava a realidade da empresa, assim foram obtidas as seguintes respostas: 46,15% declararam que a iniciativa parte da do setor de contabilidade/finanças, sendo a maior parte da amostra (24 dos indivíduos), em seguida a opção, Direção geral com 34,62% da amostra (18 dos indivíduos), em quarto aparece setor de RH com 9,62% da amostra (5 dos indivíduos), em quinto aparecem os setores: Centro de

Documentação e Informação/Biblioteca; Outro, ambas com 3,85% da amostra (2 indivíduos para cada), onde outros foi fornecida a seguinte informação, Não existe nenhuma iniciativa para implantação de GC, na empresa e Em todos os setores. Por último o setor, Informática com 1,92% da amostra (1 dos indivíduos).

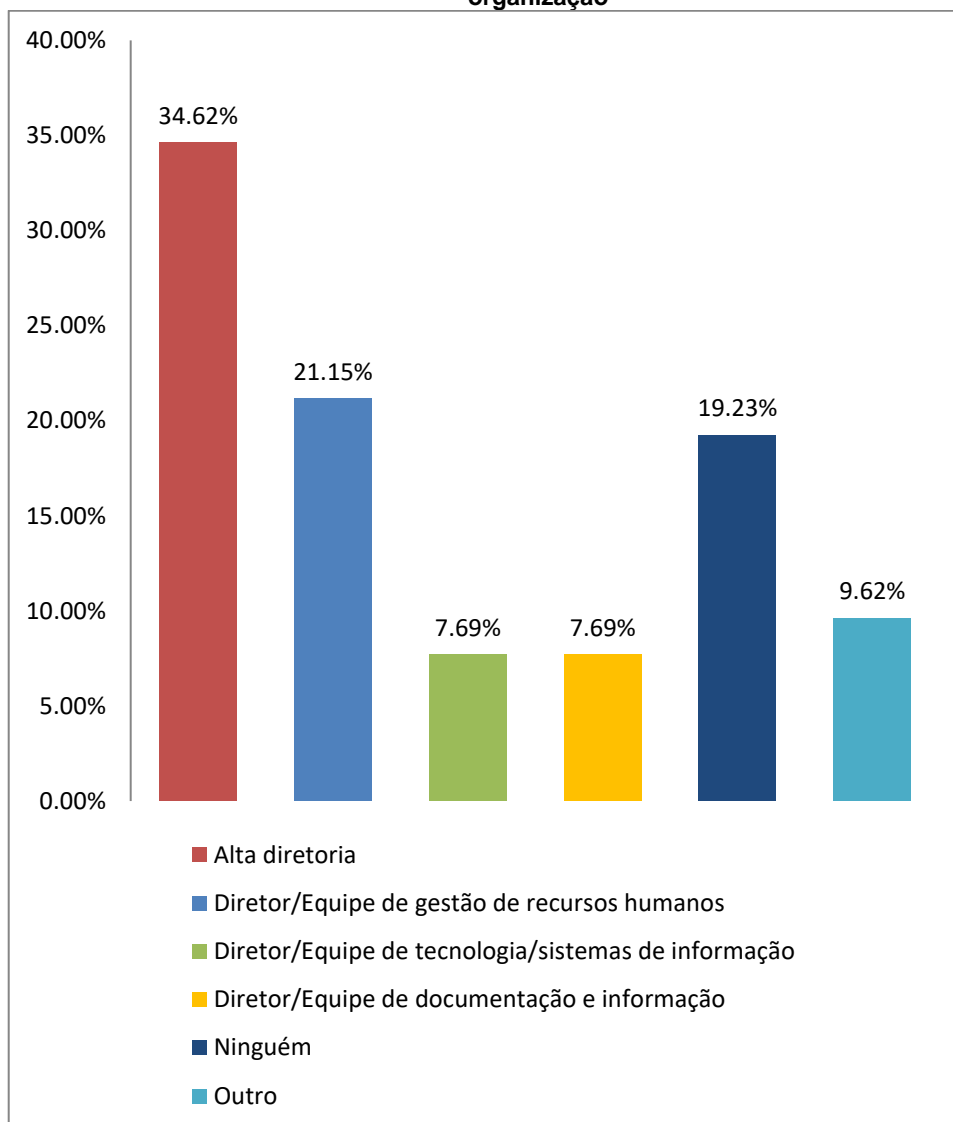


Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 14, foi questionado o Responsável por assumir a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização, assim foi obtido as seguintes respostas: 34,62% declararam que a responsabilidade por assumir a iniciativa parte da Alta diretoria, sendo a maior parte da amostra (18 dos indivíduos), em seguida a opção, Diretor/Equipe de gestão de recursos humanos com 21,15% da amostra (11 dos indivíduos), em terceiro aparece à opção ninguém com 19,23% da amostra (10 dos indivíduos), em que quarto aparece a opção outros onde foi fornecida a seguinte informação, O pessoal que implementou Gestão pela qualidade / Individualmente / eu / Colaborador / O Gestor, com 9,62% da amostra (5 dos indivíduos) E por ultimo aparecem os setores: Diretor/Equipe de tecnologia/sistemas

de informação; Diretor/Equipe de documentação e informação, ambas com 7,69% da amostra (4 indivíduos para cada).

Gráfico 14: Responsável por assumir a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização



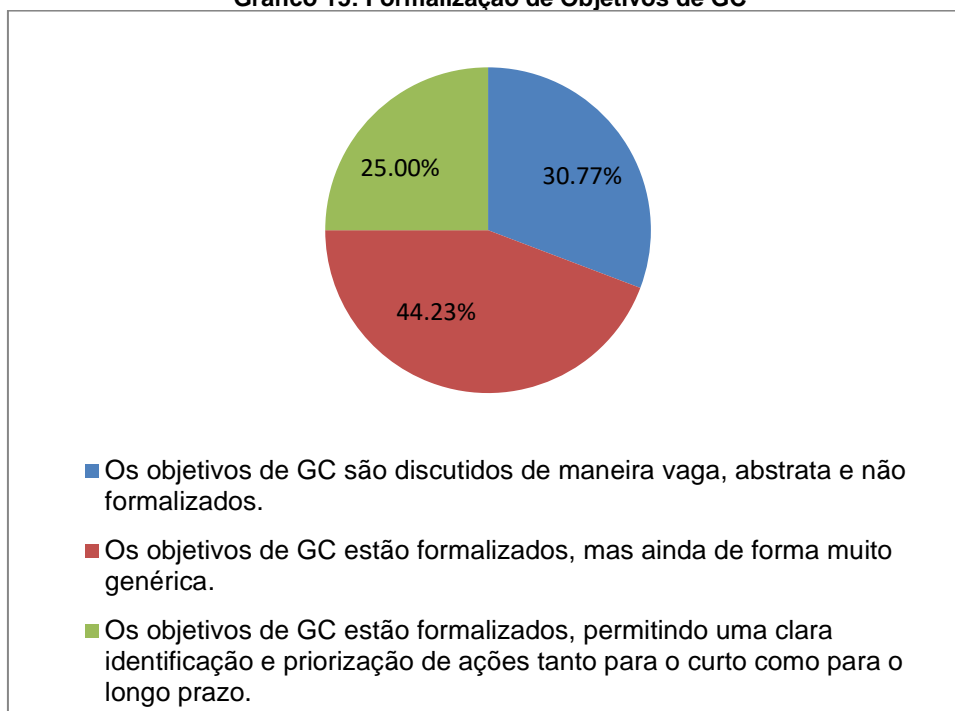
Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

4.2.2 Definição de Objetivos

Conforme o gráfico 15, será apresentada a formalização dos objetivos da GC na organização, aqui será marcado a afirmação que mais se adequa à realidade, assim foram obtidas as seguintes respostas: 44,23% declararam que Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica, sendo a maior parte da amostra (23 dos indivíduos), em seguida a afirmação, os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados com 30,77% da

amostra (16 dos indivíduos), em terceiro aparece à afirmação, Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo com 25,00% da amostra (13 dos indivíduos).

Gráfico 15: Formalização de Objetivos de GC



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

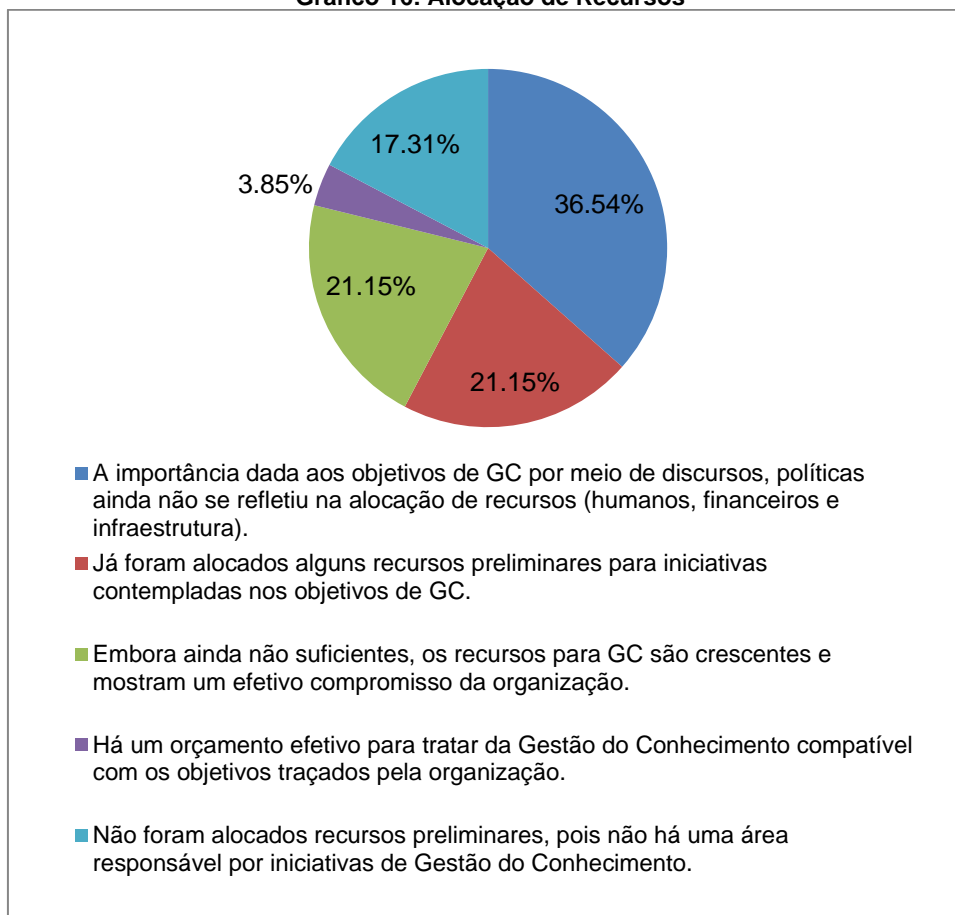
O gráfico colabora para evidenciar que as entidades sabem da importância da GC, mas ainda não encontram um meio adequado para formalizar a GC dentro da organização.

4.2.3 Alocação de Recursos

Conforme o gráfico 16, será apresentada a alocação de recursos na organização, aqui será marcado a afirmação que mais se adequa a realidade, assim foram obtidas as seguintes respostas: 36,54% declararam que A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, políticas ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura), sendo a maior parte da amostra (19 dos indivíduos), em seguida as afirmações, Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC; Embora ainda não suficientes, os recursos para GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização com 21,15% da amostra (11 indivíduos cada

uma), em terceiro aparece à afirmação, Não foram alocados recursos preliminares, pois não há uma área responsável por iniciativas de Gestão do Conhecimento com 17,31% da amostra (9 dos indivíduos) e por ultimo aparece a afirmação: Há um orçamento efetivo para tratar da Gestão do Conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização com 3,85% da amostra (2 dos indivíduos).

Gráfico 16: Alocação de Recursos

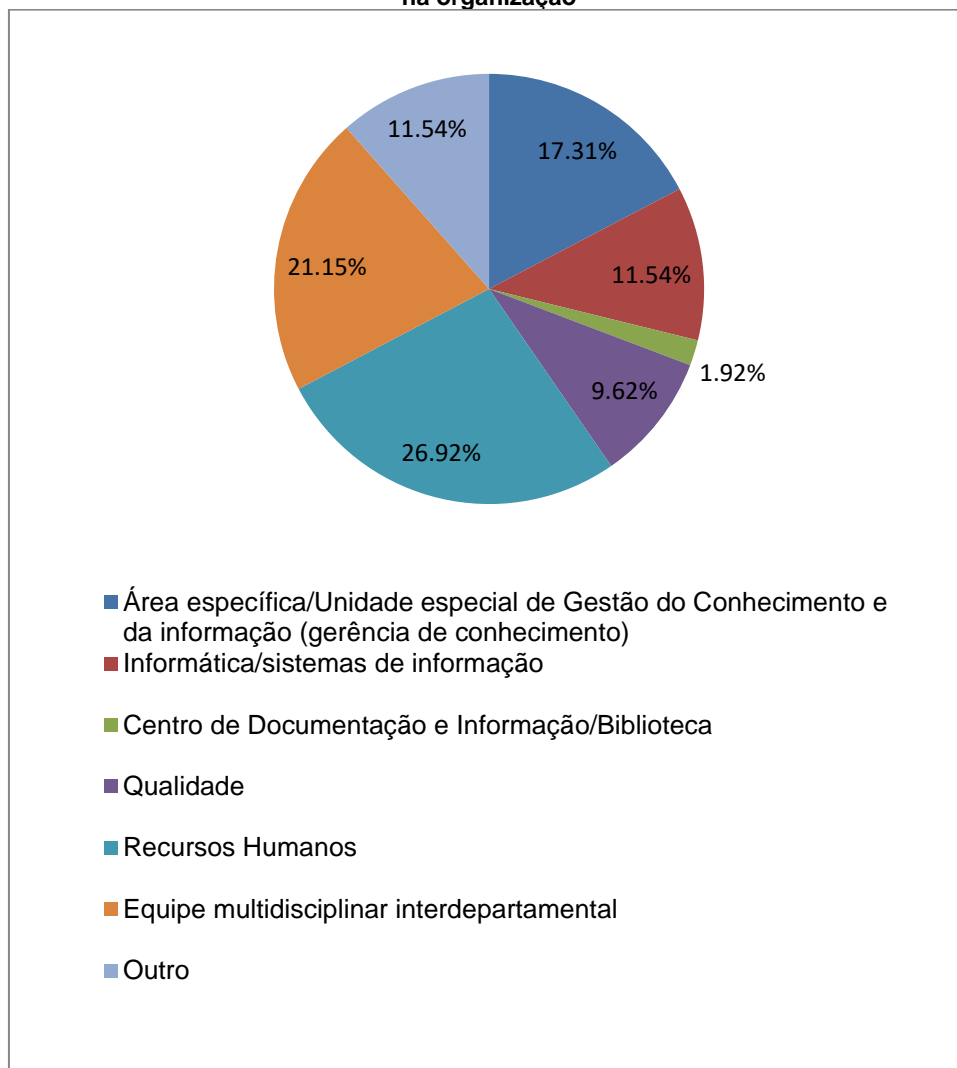


Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Conforme o gráfico 17, foi questionado em qual Área/departamento que concentra a responsabilidade pela gestão do conhecimento na organização, assim foi obtido as seguintes respostas: recursos humanos com 26,92% sendo a maior parte da amostra (14 dos indivíduos), em seguida a opção Equipe multidisciplinar interdepartamental com 21,15% da amostra (11 dos indivíduos), em terceiro aparece à opção Área específica/Unidade especial de Gestão do Conhecimento e da informação (gerência de conhecimento) com 17,31% da amostra (9 dos indivíduos), em que quarto aparece a opção outros onde foi fornecida a seguinte informação, Diretora / Direção /Sócios / Empresa sem divisão exatas de setores /não há

definição/ nenhuma e aérea/departamento Informática/sistemas de informação com 11,54% da amostra (6 indivíduos para cada), em quinto o departamento de qualidade com 9,62% da amostra (5 dos indivíduos) e por ultimo aparece o Centro de Documentação e Informação/Biblioteca com 1,92% da amostra (apenas 1 indivíduo).

Gráfico 17: Área/departamento que concentra a responsabilidade pela gestão do conhecimento na organização



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

4.3 PARTE III – PRÁTICAS DE GESTÃO

A parte três do questionário é a responsável pelas Práticas de Gestão do Conhecimento, sendo subdividida em três seções, na primeira: Práticas de gestão do conhecimento – estágio de implantação é pedido ao respondente que marque o grau de implantação em que cada pratica da GC se encontra.

A Segunda seção responsável pela definição de elementos facilitadores a implantação das práticas de gestão na instituição em que trabalha, onde é pedido ao respondente que escolha entre alto, médio ou baixo de acordo com a importância de cada elemento apresentado.

A Terceira seção responsável pela definição dos obstáculos a implementação das práticas de gestão, seguindo a mesma formula de execução do quesito anterior.

4.3.1 Práticas de gestão do conhecimento

Foram apresentadas algumas práticas de Gestão do Conhecimento, para indicar seu estágio de implantação na organização, utilizando as seguintes legendas: [0] Não existem planos de implantação; [1] Planejadas para o futuro; [2] Estão em processo de implantação; [3] Já estão implantadas; [4] Já estão implantadas e apresentando resultados importantes, relevantes e mensuráveis, Os resultados do estagio das práticas de Gestão do Conhecimento podem ser vistos a seguir:

Tabela 1: Práticas de gestão do conhecimento – estágio de implementação

(continua)

Ação ou Prática*	[0]	[1]	[2]	[3]	[4]
Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	20	17	10	2	3
Mentoring	27	15	4	3	3
Coaching	23	15	3	6	5
Benchmarking interno e externo	21	19	6	2	4
Melhores práticas (Best practices)	16	16	13	2	5
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	19	12	9	7	5
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	15	15	10	9	3
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	15	14	11	10	2
Sistemas de gestão por competências	19	14	10	5	4
Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	27	9	8	4	4
Banco de competências organizacionais	26	12	5	4	5
Memória organizacional/ Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	21	13	9	6	3
Sistemas de inteligência organizacional/ inteligência competitiva	20	10	15	6	1

Educação corporativa	17	15	9	6	5
Universidade corporativa	27	15	6	2	2
Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	23	15	6	6	2
Narrativas	26	13	8	4	1
Sistemas de workflow	21	19	6	4	2
Gestão de conteúdo	13	22	11	3	3
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	17	12	12	5	6
Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	26	12	6	4	4
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	21	19	7	2	3
Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)	20	15	10	2	5
“Brainstorming”	22	16	5	4	5
Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	14	19	8	7	4
Assistência de colegas (PeerAssist)	14	17	5	11	5
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	19	12	8	7	6
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	19	16	9	5	3
Espaços colaborativos físicos	19	14	9	7	3
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	27	14	2	6	3
Taxonomia	28	13	5	4	2
Bases de conhecimento; Repositórios do conhecimento.	25	10	8	6	3
Blogs	20	22	4	3	3
Serviços Online de Redes Sociais	12	22	6	11	1
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	26	16	3	2	5
Ferramentas de Busca Avançada	20	19	5	6	2
Espaços Colaborativos Virtuais	21	19	5	3	4
Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	27	14	9	1	1
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	28	11	6	6	1
Compartilhamento de vídeos	16	24	6	5	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A tabela 1 demonstra de maneira geral a quantidade de respostas obtidas na tabela 2, onde “Em implantação” é feita a junção das respostas obtidas nas colunas 1 e 2 que são respectivamente: Planejadas para o futuro e Estão em processo de implantação e juntas compõem 44% das respostas da tabela 2, seguida de Não existem planos de implantação com 40%, Já estão implantadas com 10% e por ultimo Já estão implantadas e apresentando resultados importantes, relevantes e mensuráveis com 6% do total de respostas.

Tabela 1: Práticas (quantidades)

Práticas (quantidade)			
Não existem planos	Em implantação	Implantadas	Com resultados
[0]	[1] + [2]	[3]	[4]
837	913	198	132

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O resultado da tabela 2 demonstra que apesar de pequenos resultados serem apresentados, as praticas em estagio de implantação rivalizam com “não existem planos” demonstrando uma mudança que pode significar a ascensão da GC entre os profissionais da contabilidade na cidade de João Pessoa.

4.3.2 Elementos Facilitadores

A Tabela 3 apresenta os principais facilitadores para as organizações implementarem a Gestão do Conhecimento.

Tabela 2: Elementos Facilitadores a Implementação das Práticas de Gestão

Elementos facilitadores*	Alto	Médio	Baixo
Programas de capacitação para o pessoal	13	22	17
Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia	10	21	21
Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa	7	24	21
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	10	22	20
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	10	23	19
Alocação de recursos financeiros suficientes	8	20	24
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	12	24	16
Metodologias que guiem o processo	12	21	19
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	9	18	25
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	11	23	18
Ter acesso a consultores especializados	13	20	19
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	17	19	16
Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo	12	20	20
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	11	20	21
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	15	22	15
Benchmarking das melhores práticas e processos	9	17	26

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Os principais itens de destaque são os seguintes elementos:

1. Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema.
2. Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.

Demonstrando que os respondentes ainda tem a visão de que o conhecimento é algo material e palpável.

A tabela 4, demonstra de maneira geral a quantidade de respostas obtidas na tabela 3, onde foram obtidas as seguintes respostas: Alta importância com 22% das repostas , Média importância com 40% e Baixa importância com 38%.

Tabela 3: Elementos facilitadores (quantidade)

Elementos facilitadores (quantidade)		
Alto	Médio	Baixo
179	336	317

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

O resultado da tabela 4 demonstra que a minoria reconhece a importância dos facilitadores da GC, o grande índice de respostas médias indica que os respondentes não reconhecem ao certo como esses elementos influenciam na GC.

4.3.3 Obstáculos a Implementação

A Tabela 5 apresenta os principais obstáculos para as organizações implementarem a Gestão do Conhecimento.

Tabela 4: Obstáculos a implementação das práticas de gestão

(continua)

Obstáculos	Alto	Médio	Baixo
Falta de comprometimento dos diretores	12	19	21
Gestão do Conhecimento e da informação não é uma prioridade da empresa	12	26	14
Receio que o público em geral poderia ter acesso a informações sigilosas/confidenciais	7	21	24
Deficiências de capacitação do pessoal	16	22	14
Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização	17	24	11
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas as pessoas	11	26	15
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	8	28	16
Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	11	25	16

	(conclusão)		
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças	15	24	13
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	16	24	12
Dificuldade para capturar o conhecimento	14	23	15
Inexistência de indicadores	14	20	18
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	15	24	13
Falhas de comunicação	14	26	12

Fonte: Dados do Autor

Na tabela 6 observa-se de maneira mais ampla as respostas obtidas, onde temos Alto nível de importancia com 25%, Médio com 46% e baixo com 29%.

Tabela 5: Obstáculos (quantidade)

Obstáculos (quantidade)		
Alto	Médio	Baixo
182	332	214

Fonte: Dados do Autor

Destaque para os obstáculos que obtiveram mais respostas “Alta” que “Baixa”:

1. Deficiências de capacitação do pessoal;
2. Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização;
3. Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças;
4. Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária;
5. Falta de incentivos para compartilhar conhecimento;
6. Falhas de comunicação;

Observa-se que os obstáculos estão relegados as pessoas ,ou seja, não é a falta de tecnologias ou de métodos e sim falta de comprometimento tanto por parte da instituição quanto de seus membros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar a gestão do conhecimento e suas práticas pelos profissionais de contabilidade na cidade de João Pessoa com foco em verificar se existe de fato o uso da GC nas atividades desses profissionais, bem como a existência de iniciativas que incentivem o uso da GC.

Posteriormente, e com o auxílio do Conselho regional de contabilidade (CRC), na Paraíba, foi feito um prévio contato com a população da pesquisa, que proporcionou uma abertura para a pesquisa com a população alvo, contadores da cidade de João Pessoa, assim se propuseram a responder ao questionário da pesquisa.

A análise do questionário identificou a existência e a forma do uso da Gestão do Conhecimento no planejamento estratégico das organizações bem como a interação da mesma com os profissionais contábeis, pode-se verificar que, pelo perfil dos respondentes da cidade estudada, a maioria atua como contador na instituição em que trabalha, bem como possuem em sua maioria a o nível de graduado e atuam na área a mais de 10 anos e participaram de algum evento de capacitação sobre Gestão do Conhecimento. Quanto as instituições onde trabalham esses profissionais em sua maioria se caracterizam por empresas limitadas (Ltda) com porte de Microempresa (ME) em sua maioria com mais de 10 anos de funcionamento sem apresentar múltiplos locais de trabalho.

Existe uma percepção de que é necessário ter, de alguma forma, a Gestão do Conhecimento na maioria da amostra. Na segunda parcela da amostra a GC faz parte das prioridades estratégicas da organização, o restante programa implantar a GC em algum momento ou não considera a importância da GC.

Quanto ao grau de formalização da Gestão do Conhecimento, respostas, indicaram ser um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais, sendo que as outras opções também foram selecionadas, só que em menor proporção, logo existem grupos trabalhando e recebendo resultados de GC dentro das organizações, mas reforçando esses grupos são minorias dentre a amostra.

A área/departamento de contabilidade e finanças aparece como sendo a precursora das iniciativas em GC, nas entidades onde trabalham os indivíduos da amostra, demonstrando e reforçando que o profissional contábil tem interesse em modernizar e se atualizar quando se trata de novas formas de trabalho.

A Responsável por assumir a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização é atribuída a Alta Diretoria, o que demonstra que mesmo que os setores tenham iniciativas separadas eles aguardam da diretoria a formalização do uso da GC respeitando a hierarquia da empresa.

Quanto à formalização dos objetivos como já vimos que a alta diretoria é que tem a palavra final, logo mesmo que formalizados boa parte ainda são muito genéricos.

A alocação de recursos também reforça as primeiras impressões dessa pesquisa, A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, políticas ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura), ou seja, a alta diretoria responsável pela empresa e pela estratégia mesmo que perceba o importante recurso que é o conhecimento, não aloca recursos humanos nem materiais para que o conhecimento seja trabalhado, ficando apenas o conceito abstrato como já foi dito neste trabalho.

O setor de RH foi indicado como o responsável pelo GC nas empresas, logo ele não é o precursor das iniciativas, mas quando se trata da execução da GC este é o setor responsável, o que reforça o fato do conhecimento também fazer parte do indivíduo.

O resultado do quadro de estágio das práticas de GC, demonstra que apesar de pequenos resultados serem apresentados, as práticas em estágio de implantação rivalizam com “não existem planos” demonstrando uma mudança que pode significar a ascensão da GC entre os profissionais da contabilidade na cidade de João Pessoa.

Os elementos facilitadores são apontados pelos participantes da pesquisa como sendo em sua maioria material de leitura físico ou digital além de infraestrutura computacional, redes e servidores, ou seja, elementos físicos já concretos, indicando que os profissionais desejem conhecer mais da gestão do conhecimento para assim melhor trabalhar com a mesma.

Os obstáculos estão relacionados a pessoas, ou seja, não é a falta de tecnologias ou de métodos e sim falta de comprometimento tanto por parte da instituição quanto de seus membros, o que reforça afirmações feitas durante a execução desse trabalho.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**, 2005 Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf> 18/07/2017>. Acesso em: jul. 2017.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**, 2005 Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229> 18/07/2017>. Acesso em: jul. 2017.
- BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, Cynara. **Slide sobre Gestão do conhecimento**, Disponível em: <http://files.cynaracarvalho.webnode.pt/200000065-5260554541/8%20-%20Gestao%20do%20Conhecimento_.pdf 22/07/2017>. Acesso em: Jul. 2017
- CRESWELL, W. J. **Projeto de Pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management In Theory And Practice**. Oxford: Elsevier, 2005. 372 p.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998, pp.2-7
- FONSECA, J. J. S. D. **METODOLOGIA DA PEQUISA CIENTÍFICA**. Apostila (Apostila de Disciplina) – Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, p. 127. 2002.
- JOIA, Luiz Antonio; OLIVEIRA, Marcelo Fonte boa de. **Personalização ou codificação avaliando estratégias de foco em gestão do conhecimento**, 2007 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v14n43/01.pdf> 18/07/2017>. Acesso em: jul. 2017.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2011.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEREIRA, Heitor J. **Material didático do Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Conhecimento e Inteligência Empresarial**. Curitiba: PUCPR, 2000.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de. **Cooperação universidade/empresa na pós-graduação: contribuição para a aprendizagem, a gestão do conhecimento e a inovação na indústria mineira**, 2000 Disponível em: <
http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/LHLS-69UQ4S/doutorado___maria_celeste_reis_lobo_de_vasconcelos.pdf?sequence=118/07/2017>. Acesso em: jul. 2017.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Um Estudo sobre a Gestão do Conhecimento com os Profissionais contábeis da cidade de João Pessoa

Caro Contador,

Esta pesquisa tem por objetivo subsidiar a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis de Erilan Sousa Gomes e você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “Um Estudo sobre a Gestão do Conhecimento com os Profissionais contábeis da cidade de João Pessoa”, sob a orientação da Prof. Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht, do Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba. Segundo Terra (2000) a "Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem, quando se faça necessário, onde se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional". Informo que sua participação é fundamental para o êxito da pesquisa, mas você é livre para participar ou não do estudo. O tempo estimado para resposta é de aproximadamente 10 minutos. As respostas são confidenciais e exclusivas para uso acadêmico, nem funcionário, nem empresas serão reveladas. Desde já agradeço pela sua colaboração!

PARTE I – INFORMAÇÕES GERAIS

1. Caracterização do entrevistado

1.1 Cargo *

Marque apenas uma

- () Analista
- () Assistente
- () Auditor, interno ou externo
- () Consultor
- () Contador
- () Controlador de arrecadação, “controller”
- () Fiscal de tributos
- () Perito
- () Pesquisador
- () Planejador
- () Professor
- () Outro: _____

1.2 Formação *

Marque apenas uma

- () Técnico Nível Médio
- () Superior Completo
- () Pós Graduação
- () Outro: _____

1.3 Tempo em que trabalha na área (em anos) *

Marque apenas uma

- ☐ até 5
- ☐ entre 5 e 10
- ☐ acima de 10

1.4 Você já participou de algum evento de capacitação (palestra, seminário, congresso, curso de especialização, mestrado, doutorado etc.) sobre o tema Gestão do Conhecimento ? *

Marque apenas uma

- ☐ Não
- ☐ Sim

2. Perfil da organização**2.1 Tipo de empresa ***

Marque apenas uma

- ☐ Sociedade Empresária Limitada (Ltda.)
- ☐ Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Eireli)
- ☐ Empresa individual
- ☐ Microempreendedor Individual (MEI)
- ☐ Sociedade Simples (SS)
- ☐ Sociedade Anônima (SA)

2.2 Porte da empresa *

Marque apenas uma

- ☐ Microempresa (ME)
- ☐ Empresa de Pequeno Porte (EPP)
- ☐ Empresas de médio e grande porte

2.3 Tempo de funcionamento (em anos) *

Marque apenas uma

- ☐ até 5
- ☐ entre 5 e 10
- ☐ acima de 10

2.4 A organização conta com múltiplos locais de trabalho: *

Marque apenas uma

- ☐ Não
- ☐ Sim, na mesma cidade
- ☐ Sim, em cidades diferentes
- ☐ Outro: _____

PARTE II – GRAU DE EXPLICITAÇÃO E FORMALIZAÇÃO DA GC

1. Intenção Estratégica

1.1 Percepção da importância de GC: (indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização). *

Marque apenas uma

- ☐ Existe na organização uma percepção de que é necessário ter alguma forma de Gestão do Conhecimento.
- ☐ A Gestão do Conhecimento faz parte das prioridades estratégicas da organização.
- ☐ A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas certamente será nos próximos 2 anos.
- ☐ A Gestão do Conhecimento não é uma prioridade estratégica, mas provavelmente será em longo prazo.
- ☐ A Gestão do Conhecimento não é considerada importante na organização.

1.2 Estado atual das iniciativas de GC*

Marque apenas uma

- ☐ Ainda não existe nenhuma iniciativa de GC.
- ☐ Existem estudos e análises sobre GC.
- ☐ Existem iniciativas em fase de planejamento.
- ☐ As iniciativas estão em fase de implantação.
- ☐ Existem iniciativas em fase parcial de utilização.
- ☐ A GC é amplamente utilizada.

1.3 Grau de formalização da GC na organização (indique a afirmação que melhor reflete o estado atual) *

Marque apenas uma

- ☐ Trata-se de um conceito abstrato discutido por pequenos grupos informais.
- ☐ Existe um grupo formal de trabalho que discute os conceitos, as práticas e as ferramentas de GC. Este grupo, porém, não tem mandato e objetivos bem definidos.
- ☐ Existe uma área/grupo de pessoas com responsabilidades e objetivos definidos em termos de GC.
- ☐ Existem métricas (indicadores) bem específicas para avaliar os resultados obtidos com as iniciativas formais de Gestão do Conhecimento.

1.4 Em quais áreas/departamentos existem iniciativas de GC: (indicar estágio atual: em planejamento, em implantação, em fase parcial de utilização, amplamente utilizada)*

Marque apenas uma

- ☐ Direção geral
- ☐ Contabilidade/Finanças
- ☐ Centro de Documentação e Informação/Biblioteca

- () Recursos Humanos
- () Informática
- () Outro: _____

1.5 Quem assumiu a iniciativa de introduzir a Gestão do Conhecimento na organização? *

Marque apenas uma

- () Alta diretoria
- () Diretor/Equipe de gestão de recursos humanos
- () Diretor/Equipe de tecnologia/sistemas de informação
- () Diretor/Equipe de documentação e informação
- () Ninguém
- () Outro: _____

2. Definição de Objetivos

2.1 Formalização de Objetivos de GC: (indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização)*

Marque apenas uma

- () Os objetivos de GC são discutidos de maneira vaga, abstrata e não formalizados.
- () Os objetivos de GC estão formalizados, mas ainda de forma muito genérica.
- () Os objetivos de GC estão formalizados, permitindo uma clara identificação e priorização de ações tanto para o curto como para o longo prazo.
- () Outro: _____

3. Alocação de Recursos

3.1 Alocação de Recursos: (indique a afirmação que melhor se aplica à sua organização) *

Marque apenas uma

- () A importância dada aos objetivos de GC por meio de discursos, políticas ainda não se refletiu na alocação de recursos (humanos, financeiros e infraestrutura).
- () Já foram alocados alguns recursos preliminares para iniciativas contempladas nos objetivos de GC.
- () Embora ainda não suficientes, os recursos para GC são crescentes e mostram um efetivo compromisso da organização.
- () Há um orçamento efetivo para tratar da Gestão do Conhecimento compatível com os objetivos traçados pela organização.
- () Não foram alocados recursos preliminares, pois não há uma área responsável por iniciativas de Gestão do Conhecimento.

3.2 Qual é a área/departamento que concentra a responsabilidade por gestão do conhecimento na organização? *

Marque apenas uma

- () Área específica/Unidade especial de Gestão do Conhecimento e da informação (gerência de conhecimento)
- () Informática/sistemas de informação
- () Centro de Documentação e Informação/Biblioteca
- () Qualidade
- () Recursos Humanos
- () Equipe multidisciplinar interdepartamental
- () Outro: _____

PARTE III – PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

1. Das seguintes práticas de gestão do conhecimento indique seu estágio de implantação.

Marque apenas uma por linha

- [0] Não existem planos de implementação.
- [1] Planejadas para o futuro.
- [2] Estão em processo de implantação.
- [3] Já estão implantadas.
- [4] Já estão implantadas e apresentando resultados importantes, relevantes e mensuráveis.

Ação ou Prática*	Coluna 0	Coluna 1	Coluna 2	Coluna 3	Coluna 4
Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	()	()	()	()	()
Mentoring	()	()	()	()	()
Coaching	()	()	()	()	()
Benchmarking interno e externo	()	()	()	()	()
Melhores práticas (Best practices)	()	()	()	()	()
Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	()	()	()	()	()
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	()	()	()	()	()
Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	()	()	()	()	()
Sistemas de gestão por competências	()	()	()	()	()
Banco de competências individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	()	()	()	()	()
Banco de competências organizacionais	()	()	()	()	()
Memória organizacional/ Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	()	()	()	()	()
Sistemas de inteligência organizacional/ inteligência competitiva	()	()	()	()	()
Educação corporativa	()	()	()	()	()

(continua)

(conclusão)

Universidade corporativa	()	()	()	()	()
Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	()	()	()	()	()
Narrativas	()	()	()	()	()
Sistemas de workflow	()	()	()	()	()
Gestão de conteúdo	()	()	()	()	()
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	()	()	()	()	()
Data Warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	()	()	()	()	()
Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	()	()	()	()	()
Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)	()	()	()	()	()
“Brainstorming”	()	()	()	()	()
Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	()	()	()	()	()
Assistência de colegas (PeerAssist)	()	()	()	()	()
Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	()	()	()	()	()
Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	()	()	()	()	()
Espaços colaborativos físicos	()	()	()	()	()
Café do Conhecimento (Knowledge Café)	()	()	()	()	()
Taxonomia	()	()	()	()	()
Bases de conhecimento; Repositórios do conhecimento.	()	()	()	()	()
Blogs	()	()	()	()	()
Serviços Online de Redes Sociais	()	()	()	()	()
Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	()	()	()	()	()
Ferramentas de Busca Avançada	()	()	()	()	()
Espaços Colaborativos Virtuais	()	()	()	()	()
Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	()	()	()	()	()
Organizational Knowledge Assessment (OKA)	()	()	()	()	()
Compartilhamento de vídeos	()	()	()	()	()

2. Selecione o grau de importância com que elementos facilitadores têm sido utilizados para iniciar/implantar processos de GC na organização:

Marque apenas uma por linha

Elementos facilitadores*	Alto	Médio	Baixo
Programas de capacitação para o pessoal	()	()	()
Alta prioridade dada à iniciativa no nível mais alto da hierarquia	()	()	()

(continua)

(conclusão)

Planos de comunicação bem desenvolvidos e bem coordenados para a iniciativa	()	()	()
Manutenção do apoio e compromisso em todos os níveis com a mudança	()	()	()
Estabelecimento de incentivos para compartilhar conhecimento	()	()	()
Alocação de recursos financeiros suficientes	()	()	()
Identificação da base de conhecimento organizacional relevante da empresa	()	()	()
Metodologias que guiem o processo	()	()	()
Disseminar exemplos de casos que demonstrem viabilidade e ajudem a convencer	()	()	()
Implantação em momento adequado, dadas as condições internas e externas à organização	()	()	()
Ter acesso a consultores especializados	()	()	()
Acesso a recursos bibliográficos impressos e eletrônicos sobre o tema	()	()	()
Troca de experiências com outras organizações que estão envolvidas nesse processo	()	()	()
Sistemas de informática que apoiem os processos de GC	()	()	()
Infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	()	()	()
Benchmarking das melhores práticas e processos	()	()	()

2.1 Selecione o grau em que obstáculos impedem à implantação de processos de GC na organização:*

Marque apenas uma por linha

	Alto	Médio	Baixo
Falta de comprometimento dos diretores	()	()	()
Gestão do Conhecimento e da informação não é uma prioridade da empresa	()	()	()
Receio que o público em geral poderiam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais	()	()	()
Deficiências de capacitação do pessoal	()	()	()
Baixa compreensão sobre Gestão do Conhecimento na Organização	()	()	()
A organização tende a concentrar esforços na tecnologia de informação e comunicação, em vez de questões organizacionais ou ligadas as pessoas	()	()	()
Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.	()	()	()

(continua)

(conclusão)

Pouca propensão para investimento em tecnologias voltadas essencialmente para facilitação de aprendizado e colaboração	()	()	()
Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças	()	()	()
Falta de tempo ou recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária	()	()	()
Dificuldade para capturar o conhecimento não	()	()	()
Inexistência de indicadores	()	()	()
Falta de incentivos para compartilhar conhecimento	()	()	()
Falhas de comunicação	()	()	()

APÊNDICE B - DEFINIÇÕES DAS PRÁTICAS DA GC

Ação ou Prática	Definição
(1) Comunidades de prática/Comunidades de conhecimento	Grupos informais ou interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse em comum. As comunidades são auto-organizadas, de modo a permitir a colaboração de pessoas internas e externas à organização, propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
(2) Mentoring	Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
(3) Coaching	Similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
(4) Benchmarking interno e externo	Busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.
(5) Melhores práticas (Best practices)	Identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes.
(6) Fóruns (presenciais e virtuais)/Listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
(7) Mapeamento ou auditoria do conhecimento	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.
(8) Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	Portal ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos servidores/funcionários.
(9) Sistemas de gestão por competências	Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento de processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências.
(10) Banco de competências	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-

individuais/Banco de Talentos/Páginas Amarelas	line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais.
(11) Banco de competências organizacionais	Repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.
(12) Memória organizacional/ Lições aprendidas/Banco de conhecimentos	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, ideias, experiências, lições aprendidas e melhores práticas documentadas na Base de Conhecimentos.
(13) Sistemas de inteligência organizacional/ inteligência competitiva	Transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
(14) Educação corporativa	Processo de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc.
(15) Universidade corporativa	Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
(16) Gestão do capital intelectual/Gestão dos ativos intangíveis	Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento, a saber: i) ativos de mercado; ii) ativos humanos; iii) ativos de propriedade intelectual; iv) ativos de infraestrutura; v) ativos de relacionamento.
(17) Narrativas	Técnicas utilizadas em ambientes de Gestão do Conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
(18) Sistemas de workflow	Controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. Workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários etc.
(19) Gestão de conteúdo	Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
(20) Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Prática de gestão que implica adoção de aplicativos de controle e emissão, edição e acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
(21) Data Warehouse (ferramenta de TI)	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na

para apoio à GC)	manipulação de grandes massas de dados.
(22)Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.
(23)Customer Relationship Management (Gestão de Relacionamento com o Cliente)	Criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as organizações a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.
(24)“Brainstorming”	É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.
(25)Captura de Ideias e de Lições Aprendidas	Um dos aspectos chave da Gestão do Conhecimento (KM), tanto no nível individual como no de equipe, é captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo. A técnica “Captura de Ideias e de Lições Aprendidas” é um guia de como fazer isso. <u>Exemplos de ferramentas pessoais para captar ideias e lições aprendidas:</u> i) computador; ii) blogs e K-logs (Blog de Conhecimento), iii) gravador; iv) filmadora, entre outras. <u>Exemplos de ferramentas coletivas:</u> i) salas de bate-papo eletrônicas; ii) Intranet; iii) Wikis; iv) redes sociais (Facebook, LinkedIn etc.); v) videoconferência; entre outras.
(26)Assistência de colegas (PeerAssist)	É uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. A duração de um encontro para assistir colegas varia normalmente entre 12 horas e 2 dias. A equipe de projeto e os colegas convidados para assisti-los discutem assuntos e problemas do projeto e propõem soluções. A equipe de projeto recebe “insights” dos seus colegas nos encontros. Os colegas ganham tarde porque passam a conhecer mais sobre o projeto e sobre seus membros.
(27)Revisão de Aprendizagem (Learning Review)	É uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A Revisão de Aprendizagem é diferente da Revisão Pós-Ação (Active Action Review – AAR). A Revisão Pós-Ação é realizada no final do projeto. Já a Revisão de Aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento. Um evento pode ser uma atividade curta ou parte de uma atividade mais longa. Exemplo: uma reunião de planejamento de projeto.
(28)Revisão Pós-Ação (After Action Review – AAR)	Revisão Pós-Ação é uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrir o que aconteceu, por que aconteceu e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria. A revisão ocorre por meio de um debate informal com os principais membros do projeto. A revisão pode ser realizada no final do projeto ou no final de um ponto chave durante o projeto. Não é uma reunião para críticas e reclamações. A Revisão maximiza o aprendizado ao permitir um ambiente onde líderes e membros podem conversar honestamente sobre o projeto. Não é um relatório de avaliação completo.

(29) Espaços colaborativos físicos	Quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face a face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre. Se esse espaço for bem planejado, pode promover o compartilhamento e criação de conhecimento. Muitos espaços físicos não são adequados para promover trabalho colaborativo. Por outro lado, há espaços que facilitam a interação entre as pessoas e promovem a criação e compartilhamento do conhecimento.
(30) Café do Conhecimento (<i>Knowledge Café</i>)	É uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e “insights” de maneira amistosa. O objetivo do Café do Conhecimento não é levantar críticas. Normalmente leva a insights mais profundos e compartilhamento mais intenso do que o comum.
(31) Taxonomia	É uma técnica que possibilita a organização estruturar: i) informação; ii) documentos; e iii) bibliotecas de maneira consistente. A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessárias em toda a organização. A Taxonomia permite organizar as informações e conhecimento necessários de maneira intuitiva. Pode ser considerado um sistema de classificação para o capital intelectual da organização, além de indicar a experiência e conhecimento das pessoas. A Taxonomia pode também incluir meta dados que permite a gestão sistemática de dados ou informação.
(32) Bases de conhecimento; Repositórios do conhecimento	Refere-se à externalização do conhecimento considerado “crítico” devido a seu impacto no desempenho organizacional. As bases ou repositórios do conhecimento (...) servem para preservar, gerenciar e alavancar a memória organizacional ... Há vários tipos diferentes de repositórios do conhecimento utilizados hoje. Eles podem ser classificados de maneiras diferentes. Em geral, um repositório de conhecimento conterá mais do que documentos (sistema de gestão de documentos), dados (banco de dados), ou registros (sistema de gestão de registros). Um repositório do conhecimento conterá conhecimento valioso que é uma mistura de conhecimento tácito e explícito, baseado nas experiências únicas dos indivíduos que são ou foram parte daquela companhia, assim como, o how-how que tem sido testado e aprovado em situações de trabalho (DALIKIR, 2011, p.213-214).
(33) Blogs	É um tipo de sítio (<i>site</i>) na Rede Mundial de Computadores na forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica. As entradas podem ser textos, fotografias, vídeos, gravações de áudio ou uma mistura de tudo isso. O conteúdo do blog pode ser produzido por um único autor ou por uma equipe de autores.
(34) Serviços <i>Online</i> de Redes Sociais	Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum de interesse. Os serviços <i>online</i> de redes sociais servem de suporte para interagir socialmente na Rede Mundial de Computadores. Os serviços são, entre outros, contemplam mecanismos para: i) encontrar pessoas com interesses e necessidades semelhantes; ii) organizar grupos ou subgrupos de pessoas para facilitar a comunicação entre elas; iii) compartilhar conteúdo (documentos, links para sítios relevantes e vídeos)
(35) Voice and Voice-over-Internet Protocol (VOIP)	A Rede Mundial de Computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como: <i>webcam</i> e fone de ouvido. Isso é conhecido como Voice over-Internet Protocol (VOIP)
(36) Ferramentas de Busca Avançada	Muitas pessoas usam mecanismos de busca disponíveis na Rede Mundial de Computadores. Entretanto, poucos utilizam ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca como o Google por exemplo. A compreensão dessas

	ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.
(37) Espaços Colaborativos Virtuais	Os espaços colaborativos virtuais permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências. Os principais benefícios são: i) permite acessar os melhores especialistas em qualquer lugar do mundo; ii) reduz despesas com viagens; e iii) permite que as pessoas trabalhem no horário e local de sua preferência para alcançar melhores resultados, assim como, disponibiliza informações que elas precisam.
(38) Instrumento de Avaliação do Grau de Maturidade em GC	É um questionário de pesquisa para ajudar organizações a realizar uma breve autoavaliação do grau de maturidade em GC. Deve ser realizada no início da implementação da GC. Antes do início dos trabalhos, a organização precisa saber seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. A organização pode, então, direcionar seus projetos de GC para lidar com as lacunas ou problemas de conhecimento identificados durante a avaliação. O Instrumento para Avaliação do Grau de Maturidade é baseado no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (proposto por Fábio Ferreira Batista em obra publicada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea em 2012). Além do modelo, esse livro propõe um manual de implementação da GC.
(39) Organizational Knowledge Assessment (OKA)	É um instrumento de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC. O método foi desenvolvido pelo Instituto do Banco Mundial e conta com três elementos básicos: i) pessoas; ii) processos; e iii) sistemas. E 14 dimensões de GC (BATISTA, 2012).
(40) Compartilhamento de vídeos	Compartilhar vídeos é ter como publicar conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para todo mundo. Além de compartilhar conteúdo, os sítios permitem algum nível de debate também.